

T.C.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER ANA BİLİM DALI

MAHALLİ İDARELER VE YERİNDEN YÖNETİM BİLİM DALI



BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMANIN
UYGULANABİLİRLİĞİ: FATİH BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

RECEP YILDIZ

Tez Danışmanı

YRD. DOÇ.DR. ALİ İHSAN ÖZEROĞLU

İstanbul – 2014



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Tezli Yüksek Lisans Programı **Y0912.060004** numaralı öğrencisi **Recep YILDIZ**'ın “**BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMANIN UYGULANABİLİRLİĞİ :FATİH BELEDİYE ÖRNEĞİ**” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.02.2013 tarih ve 2013/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oybirliği** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **.kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :14/02/2014

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ali İhsan ÖZEROĞLU

.....

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Fatih Turan YAMAN

.....

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN

.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖNSÖZ

Toplumun dinamik yapısı ve çağın gereklerine paralel olarak yerel yönetimlerin halkın ihtiyaçlarını iyi analiz etmelidir. İhtiyaçlar sabit kalmadığı için, eksikliklerin giderilmesine yönelik çalışmalar ve planlamalar sürekli geliştirilmelidir. Yerel yönetimlerin ihtiyaçlarını belirleme ve strateji planlama hazırlamaları oldukça önemli hale gelmiştir. Belediyelerin stratejik planlama hazırlama aşamaları, yerel halkın ihtiyaçlarını belirleme ve hedefleri gerçekleştirme noktasında tartışılmaz bir öneme sahiptir. Bu çalışma incelenen bazı eksik noktaların belirtilmesi yapılacak olan yeni çalışmalarda bu aksaklıkların giderilmesi konularında katkı sağlamak amaçlı gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ile katkıda bulunan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ali İhsan ÖZEROĞLU'na ve desteğini esirgemeyen aileme çok teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

GENEL BİLGİLER

- İsim ve Soyadı** :Recep YILDIZ
- Ana Bilim Dalı** : Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler
- Programı** : Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı
- Tez Danışmanı** :Yrd. Doç. Dr. Ali İhsan ÖZEROĞLU
- Tez Türü ve Tarihi** : Yüksek Lisans-Mart 2014
- Anahtar Kelimeler** : Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Belediyelerde Stratejik Planlama.

ÖZET

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMANIN UYGULANABİLİRLİĞİ: FATİH BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Kamu hizmetlerinin kaliteli, verimli, dinamik, ileri görüşlü ve daha kaliteli bir şekilde yürütülmesi amacıyla stratejik yönetim yaklaşımının bu alanda da uygulanması gerekliliği kabul görmüştür. Türkiye'de kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları devam etmektedir. Halkla iç içe bulunan belediye yönetimleri için kamuoyunda ihtiyaç ve hizmet beklentilerinde sürekli nüfus artışı ve hızlı kentleşme nedeniyle kıt kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanması gerekmektedir. Halkın bir arada yaşamasından doğan temel kentsel ihtiyaçlarını karşılamak için belediyelerde yeni yönetim teknikleri uygulamaya başlamıştır. Çalışmamızda kamu ve yerel yönetimler uygulamaları açısından stratejik planlama üzerinde durulmuştur. Stratejik planlama ve yönetim kavramları genel olarak anlatılmış, yerel yönetimlerin yasal ve yönetsel yapısı değerlendirilerek Fatih Belediyesince 2010-2014 yılları için gerçekleştirilen stratejik planlama çalışmaları ve stratejik planlama hazırlama ilkelerine göre incelenerek, çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlar analiz edilmeye ve çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılacaktır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Recep YILDIZ
Field : Political Science and International Relations
Programme :Local Governmentand Decentralization
Supervisor :Yrd. Doç. Dr.Ali İhsan ÖZEROĞLU
DegreeAwardedandDate :Master – March 2014
Keywords :Strategy,Strategic Management,Strategic Planning,Strategic Planningmunicipalities.

ABSTRACT

APPLICABLE OF THE STRATEGIC PLANNING IN THE MUNICIPALITIES

MODEL OF THE FATİH MUNICIPALITY

In order to organize the public services; efficient,dynamic,high quality and far-sighted;it is accepted that strategic management has to be put into practice in this field. Labouring of restructuring for the public administration in Turkey is still going on. Municipalitys managements which have the very hot relationships with the public people;because of the public demands,population increase and the growing cities,have to use their own insufficient sources efficient and productive. To correspond the basic necessity of the public people who live together;new management technics started to use in the municipalities. In this thesis;strategic planning is analised as the municipalities and the public administrations practises.Strategy,strategical administration and strategic planning are generally explained.Considering of the municipalities' lawful and the institutional constitution;researching the strategic planning labouring and according to the strategic planning principles which made the Fatih municipality between 2010 - 2014 ;analising the problems coming out during the operation and offering of the solutions will be able to improve.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	viii
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı.....	1
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Araştırmanın Sayıtları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.6. Tanımlar.....	3

İKİNCİ BÖLÜM

2. İLGİLİ LİTERATÜR VE ARAŞTIRMALAR.....	5
--	---

2.1. Strateji.....	5
2.2. Stratejinin Özellikleri.....	8
2.3.Strateji Geliştirmenin Bilimsel Tarih Gelişimi.....	10
2.4. Stratejik Yönetim.....	10
2.4.1. Stratejik Yönetimin Tarihçesi.....	13
2.4.2.Stratejik Yönetim Süreci.....	17
2.4.2.1. Bütçe ve Mali Kontrol.....	18
2.4.2.2. Uzun Vadeli ve Tahmin Temelli Planlama.....	19
2.4.2.3. Dış Yönelimli Stratejik Planlama.....	19
2.5.Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	20
2.6. Stratejik Yönetimin Faydaları.....	23
2.7. Stratejik Planlama.....	25
2.8.Stratejik Planlama Süreci.....	30
2.8.1.Örgüt Misyonunun Tanımlanması	32
2.8.2. Amaçların ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	34
2.8.3. İç ve Dış Çevre Analizi.....	35
2.8.4. Paydaş Analizi.....	35
2.8.5. Durum Analizinde Temel Yöntem SWOT (GZFT) Analizi.....	36
2.8.6. Strateji Seçeneklerinin Belirlenmesi.....	37
2.8.7.Stratejik Planın Oluşturulması.....	38

2.8.8.Stratejik Planın Diğer Planlardan Farkı.....	38
2.9. Belediyelerin Yapısı Ve Özellikleri.....	39
2.9.1. Belediyelerin Tanımı Yasal Çerçevesi.....	39
2.9.2. Belediyelerin Genel Özellikleri.....	42
2.9.3. Belediyelerin Organları Görevleri ve Belediyelerde Stratejik Planlamanın Yasal Dayanakları.....	44
2.10. Büyükşehir Belediyelerinin Yapısı ve Stratejik Planlama	49
2.11.Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci.....	51
2.11.1. Durum Analizi.....	53
2.11.2. İç Çevre Analizi.....	55
2.11.3. Dış Çevre Analizi.....	55
2.11.4. Paydaş Analizi.....	60
2.11.5. Trend ve Senaryo Analizi.....	63
2.11.6. FÜTZ (SWOT) Analizi.....	63
2.11.7. Geleceğin tasarlanması.....	65
2.12.8. Stratejik Amaçların Belirlenmesi.....	71
2.11.9. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi.....	73
2.11.10. İzleme ve Değerlendirme.....	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM	78
3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	78
3.2. Verilerin Toplanması	78
3.3. Verilerin Analizi.....	79
BULGULAR VE YORUMLAR.....	80
KAYNAKÇA.....	87
EKLER	
EK 1.Fatih Belediyesi Strateji Plan 2010-2014 Kitapçığı	

KISALTMALAR

AB. Avrupa Birliği.

Çev. Çeviren.

DPT. Devlet Planlama Teşkilatı.

FÜTZ. Fırsat, Üstünlük, Tehdit ve Zayıflık Analizi.

IULA-EMMA Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği Doğu Akdeniz ve Ortadoğu Bölge Teşkilatı.

S. Sayfa.

Age. Adı geçen eser.

5018 Syl KMYKK. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

5216 BBK. 5216 Büyükşehir Belediye Kanunu

5393 BK. Belediye Kanunu

KİSPUY. Kamu idaresi Stratejik Planlama Uygulama Yönetmeliği

RG. Resmi Gazete

Syl. Sayılı

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Stratejinin Özellikleri.....	9
Tablo 2: Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler.....	14
Tablo 3: Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi.....	16
Tablo 4: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim.....	23
Tablo 5: Stratejik Yönetim Süreci.....	32
Tablo 6: Paydaş Etki / Önem Matrisi.....	36
Tablo 7: Stratejik Plan ile Genel Plan Arasındaki Fark.....	38
Tablo 8: Belediyenin Evrensel Özellikleri - Türk Belediyesinin Özellikleri..	44
Tablo 9: SWOT Matrisi.....	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Stratejik Planlar ve Faaliyet Planları.....	27
Şekil 2: Belediyenin Organları.....	47

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Fatih Belediyesi Stratejik planlamasının Stratejik Planlama İlkeleri açısından değerlendirilmesi.

1.2. Araştırmanın Amacı

Halka hizmetin en önemli aşamalarından olan yerel yönetimler daha kaliteli ve verimli hizmet üretebilmek için çalışmalarını belli bir disiplin içinde yapmaları gerekmektedir. Hizmet alanlarının belirlenmesi aşamasında paydaş beklentilerinin de dikkate alınması en önemli unsurlardan bir tanesidir. Kaynakların dağılımındaki adaletin sağlanması ve bununla birlikte paydaş beklentilerinin karşılanması için planlama önemli bir yer tutmaktadır. Yerel yönetim birimi olan belediyelerin bu hususlara azami ölçüde dikkat etmesi gereklidir. 5018 sayılı K.M.Y.K.K ile yerel yönetimler kanunlarında S.P. kamu yönetiminin temel araçlarından biri olarak yer almaktadır. Belediye yönetimleri için zorunlu hale getirilen stratejik planların hazırlanması aşamasında stratejik planlama çalışmaları süreci alınarak Fatih Belediyesi Strateji Planı örneği ele alınarak değerlendirilmesi yapılacaktır. Karşılaşılan sorunlar ölçme ve değerlendirme, literatüre uygunluğu belirlenmeye ve çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılacaktır. Bu genel amacı gerçekleştirebilmek için aşağıdaki alt amaçları doğrultusunda cevap aranacaktır:

- 1) Fatih Belediyesi Stratejik planlama sürecinde mevcut durum değerlendirilmesi.
- 2) Fatih Belediyesi Stratejik planlının yasal boyutunun değerlendirilmesi
- 3) Fatih Belediyesi Stratejik planlama sürecinde durum analizinin değerlendirilmesi.

4) Fatih Belediyesi Stratejik planlama İzleme ve Değerlendirme bölümünün incelenmesi

5) Belediyeler bilinçli strateji geliştirmesinde yaşanan engeller neler?

1.3. Araştırmanın Önemi

Beldenin sağlıklı ve planlı gelişmesi, yerel hizmetlerin düzenli, etkin, verimli ve kaliteli olarak sunulması, bugünün ihtiyaçlarının ve beklentilerinin, geleceğin ihtiyaç ve beklentilerinden ödün vermeksizin karşılanması amacıyla, kalkınma planlarının, imar planlarının ve gelişme stratejilerinin bütünleştirilmesine yönelik ve geleceğe dönük uzun vadeli bir yaklaşıma dayalı yönetim anlayışı ancak stratejik yönetim anlayışıyla mümkün olabilir. Belediyelerin gelecekteki belirli bir dönem içindeki hizmet stratejilerini belirlemek, bu stratejiler neticesinde hizmet gereksinimlerini tespit etmek ve bu gereksinimleri karşılayacak olası kaynakları tahmin etmek, bu kaynakların nasıl etkin olarak kullanılabileceğini saptamak, gündelik hizmetlerin en az maliyetle ve en az etkinlikle yerine getirilmesine yönelik kısa dönemli planların, uzun dönemli stratejilerle tutarlılığını sağlamak gibi konular da içerecek biçimde geleceğe yönelik planlama yaklaşımının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi oldukça önem taşıyan konulardır¹.

Araştırmamız belediyelerde stratejik planlama çalışmaları yapılırken nelere dikkat edilmeli, daha etkin ve verimli bir stratejik planlama yapılması için önerilerde bulunulacaktır. Yerel yönetim birimlerine stratejik planlama ile ilgili araştırmaların sayısının artması bu kurumların planlama hazırlamalarına katkı sağlayacaktır. Tespit edilen eksikliklerin ileri ki planlama çalışmalarına yol gösterici nitelikte olması umulmaktadır. Araştırmamızın, stratejik planlama ve stratejik yönetim süreçlerine ilişkin yapılacak bundan sonraki araştırmalara kaynak teşkil etme, model geliştirme ve

¹Yıldırım Selahattin **Yerel Yönetimde Başarının Yolları**, IULA-EMME ve Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayınları, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi 1, İstanbul. 1994. Emre Alp, Sadun (1994a); **Yerel Yönetim ve Bilgi Teknolojisi**, IULA-EMME ve Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayınları, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi 12, İstanbul. 1994, 44.

kuram oluşturma açısından yardımcı olması amaçlanmıştır. Fatih Belediyesince 2010-2014 yılları için gerçekleştirilen stratejik planlama çalışmalarında karşılaşılan sorunlar ile ilgili herhangi bir tez ya da araştırmaya rastlanmamıştır.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Bu araştırmada; örnekleme evreni temsil etmektedir. Fatih Belediyesince gerçekleştirilen stratejik planlama çalışmaları ve stratejik planlama hazırlama ilkelerine göre incelenmesinden oluşmaktadır. Bu sebeple araştırmanın kapsamını Fatih Belediyesi Stratejik Planı oluşturmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Stratejik plan uygulamasının yasal altyapısını 2003 tarih ve 5018 syl. K.M.Y.K.K oluşturmaktadır. 2004 tarihinde yayınlanan 5216 syl. B.B.K. ve 2005 tarihinde yayınlanan 5393 syl. B.K. ile belediyelerde stratejik plan hazırlanması zorunlu hale getirilmiştir. Zaman ve kaynak kısıtları nedeniyle araştırma Fatih Belediyesi Stratejik Planı ile sınırlı tutulmuştur.

1.6.Tanımlar

Strateji: Gerek askeri literatürde gerek yönetim biriminde birbirinden farklı tanımlanmaktadır.Bu farklılığın bu tezde giderilmesine ve algı netliği oluşturulmaya çalışılmıştır.

Strateji:”Düşünsel analize dayanan çok çok ayrıntılı düşünme, ihtimallere karşı oluşturulacak eylem planlarını kapsamak” demektir. Anadolu düşünce sisteminde strateji “ kılı kırk yararcasına düşünmek” demektir.

Stratejik Yönetim: Stratejik yönetim, bir kurumun amaçlarına ulaşması için evre ile uyumunu sağlayacak stratejileri formüle etmek ve uygulamak üzere kullanılan kararlar ve eylemler dizisidir.

Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir².

Stratejik Planlama: Örgütün mevcut durumu ve gelecekte varması hedeflenen noktaya ulaşım çabalarını anlatan planlı eylemler bütünüdür. İyi düşünülmüş ve alabildiğince hatadan kaçınılmış olması, belli dönemlerde revize edilmesi stratejik planlamayı daha güçlü kılar. Doğru bir planlama için örgütün içinde bulunduğu ortamı irdelemeye yarayan durum/güçlülük analizi yapılmalıdır.

Örgütün teknolojik, ekonomik, politik ve sosyal duyarlılığının ölçümü için ise tüm paydaşların katılacağı bir başka yöntem daha uygulanmalıdır. Bu yöntem “PEST” yöntemi denilmektedir.

²<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> . 08. Aralık.2011.

BÖLÜM II

2. İLGİLİ LİTERATÜR VE ARAŞTIRMALAR

2.1. Strateji

Strateji derinliğine veya çok ayrıntılı düşünsel etkinlik demektir. Strateji, halkın tercih farklılıklarını, değişimleri görmek ve en etkin hizmeti ve çok değişik yönlü yararları sunabilmektir.

Clausewitz'e göre strateji, devletin kararlaştırdığı amaca kuvvet yolu ile ulaşmaktır. Bu amaç, düşmanın maddi ve manevi tüm güçlerinin yok edilmesine yönelik olarak derinlemesine hazırlanan planlardan oluşmaktadır. I. ve II. Dünya savaşları, stratejinin sadece savaş meydanlarına kalmayıp, taraflar arasındaki mücadelenin bütün yönlerini kapsamaya gereğini ortaya koymuştur. Özellikle nükleer silahların ortaya çıkması ile strateji de esas itibarıyla global bir nitelik kazanmıştır³.

Dayandığı ilkeler ve kapsadığı alanlar ne olursa olsun strateji, gelişmesi önceden kestirilebilecek bir bilim değildir, hem akıl ve plan, hem de bir sezgi işidir. Yönetim ise strateji, seçilen ve belirlenen amaçlara ulaşmak için yönetimin hareket planı olarak bilinir. Strateji, kurumu istenilen hedefe götürecektir yaklaşımın ve faaliyetlerinin, kurum tarafından nasıl yürütüleceğini belirtir⁴. Kısaca ifade edilirse strateji, kaynakları organize etme yöntemidir. Yönetim bilminde ise stratejiyi, örgütü çevresi ile analiz ederek örgütün istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerinin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlanabilir⁵.

Yunan dilinde komutanlık anlamına gelen strategia, 1688 yılında İngiliz sözlüğüne “strategie” olarak girmiştir⁶. Osmanlıcası “sevk-ülceş” olan stratejinin

³ Ansiklopedik Politika Sözlüğü, İletişim Yayınları, 1986.s. 167-168.

⁴ Çoban, Hasan **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş; Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulanması**, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara. 1996, s.81.

⁵ Dinçer, 2005, s.7.

⁶ Özel, Mustafa, **Liderlik Sanatı**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1998.s.18.

askeri çağrışimleri ağır basıyorsa da iktisadi, siyasi ve kültürel bütün süreçleri kapsadığı bilinmektedir⁷

Stratejinin genel özellikleri kısaca aşağıdaki biçimde sıralanabilir;⁸

1) Strateji, derinlemesine düşünme ve muhasebe yetkinliğidir. Doğru karara götürür.

2) Strateji amaç odaklıdır. İşletmenin stratejisi yetkinliklerinin işletmeyi hedeflenen amaçlara taşıyabilmesiyle ölçülür.

3) Strateji paydaş ilişkilerini bir bütünlük içinde ele alır ve geliştirilmesini sağlar.

4) Strateji gelecek erimli bir olgudur.

5) Strateji kaynaklarımızı bütünsel bir dinamizm içinde değerlendiren bir yaklaşımdır.

6) Strateji kimi zaman motivasyon unsuru olmaktadır.

Strateji kavramının iktisat ve işletme alanında da gelişme gösterdiği görülmektedir. Bir iktisadi işletme için strateji, değişen dünyadaki gelişmelere uyum sağlayabilmek için yapılması gerekenler ile rekabete dayalı ekonomik ortamda kârını en çoğa çıkarmayı sağlamak için alınan “tercihe dayalı kararları” içerir. Özel sektörün kâr amacı güden şirketlerinin yönetimini etkinleştirmeye yönelik olarak düşünülen modeller, kamunun kendine özgü yapılanması ve hizmet gerekleri çerçevesinde de uygulama alanı bulmaya başlamıştır⁹.

Strateji oluşturulurken dikkat edilmesi gereken esaslar vardır. Bunları şu şekilde belirtebiliriz¹⁰:

⁷ Özel, s.45.

⁸Eren, Erol,**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Bas.Yay. Dağıtım A.Ş., İstanbul 2000, s.6-8.

⁹Aşgın, Sait,**Ülkemizde ‘Stratejik Planlama’ Kavramının Gelişmesi**, Türk İdare Dergisi, S. 451, Haziran, 2006, s.7.

¹⁰Kocaoğlu, Batuhan ve Bahadır Gülsün, **Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi ve 2000’li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramlarından Beklentiler**”, Verimlilik Dergisi, S. 2004/ 1. s. 45-46.

i. Demografi: Dünya nüfusu içerisinde gençlerin oranı düşüş içerisinde. Kurumların bu değişime yönelik olarak stratejilerini oluşturmaları gerekmektedir.

ii. Tüketim: Tüketim eğilimlerindeki yirminci yüzyılda yaşanan değişimler neticesinde, tüketicinin toplam tüketimi içinde, en çok pay alan sektörlerin eğitim, sağlık olduğunu söyleyebiliriz. Kurumların pazar paylarını bu duruma göre yeniden düzenlemeleri gerekmektedir.

iii. Performans: Toplumda meydana gelen gelişmeler yeni performans ölçütlerini gündeme getirecektir.

iv. Global Rekabet: Küreselleşme sonucunda şirketlerin ve kurumların global rekabete uyum sağlamaları gerekliliği kaçınılmaz hale gelmiştir.

v. Sınırlar: Ekonomik sınırların ortadan kalkmasına rağmen politik sınırlamaların ortadan kalkmadığı dikkate alınarak stratejiler oluşturulmalıdır.

Kurumların karşılaşacağı sorunlarla baş edebilmesinde tüm kurumun katkılarıyla planlanmış belli bir stratejiye göre hareket etmeleri büyük bir role sahiptir. Strateji belli amaçlara ulaşmak için araçların kullanılma şekli ise, buna göre stratejik planlamayı, organizasyonun amaç ve hedefleriyle değişen pazar fırsatları arasındaki uyumun korunması ve yönetilmesi şeklinde tanımlayabiliriz¹¹.

Strateji; geniş bir görüş, ayrıntıya inmeden genel bir bakış, bir istikamettir. Stratejiden söz edildiğinde, açık vizyon, geleceğe yönelme, planlanmış hareket ve yöntemler, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar akla gelmektedir. Yönetim bilimi alanında strateji ile bir özel veya kamu sektörü örgütünün, hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemler anlatılmaktadır.¹²

Strateji, sonuçlar elde etmek için kullanılan araç; stratejik planlama ise, sonuçlar ile araçlar arasında akılcı ilişkiyi kuran etkinliktir¹³. Alan yazında yapılan çeşitli

¹¹ Karakaş, Şahsenem, **Stratejik Planlama** <<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mklgas.php?nt=129>>, 03, Eylül, 2011.

¹² Özgür, Hüseyin, **Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**, Çağdaş Kamu Yönetimi II, Nobel Yayınları, Ankara 2004, s.209.

¹³ Budak, G. ve G. Budak. **Mükemmel Yönetim Stratejileri**. İstanbul: 1995.s.43

araştırmalar stratejik planlama ile ilgili birbirine benzer birçok tanım yapıldığım ortaya çıkarmıştır.

Ekonomik, toplumsal ve yönetsel olarak rekabete dayalı bir ortamda strateji; yeniliğe, gelişmeye, sürekli uyanık olmaya, gözlemlemeye, ülke, işletme, kurum ve kuruluşun evre ile uyumunu sağlamaya yneliktir¹⁴.

2.2. Stratejinin zellikleri

Yönetim açısından baktığımızda, strateji, bir kurumun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için uygulanabilir alternatiflerin belirlenmesi ve uygulanabilirliği en yüksek olan seçeneğin belirlenmesidir¹⁵.İyi tanımlanmış istekler ve talepler ve karşılaşılabilecek sorunlarda bu taleplerin alternatiflerinin en etkin olanlarının belirlenmesi genel amaçtır.

Strateji genel itibariyle özel sektör ve kamu sektörü örgütlerine, örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlemede, amaçlara ve hedeflere nasıl ulaşılacağını göstermede, rgt ve çevredeki gelişmeleri takip etmede, örgütün dış çevresi ile ilişkilerini analiz etmede, amaçlara ulaşmada hangi araçların kullanılacağını ve nasıl kullanılacağını belirlemede yarar sađlar¹⁶. Stratejinin genel hedefi kaynaklarının amaca yönelik kullanımı ve dağıtımını en verimli halde kullanmaktır diyebiliriz.

¹⁴ Bircan, İsmail,**Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon**, Planlama Dergisi, zel sayı, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, 2002.s.13-14.

¹⁵ Akdemir, Ali **İşletmelerile Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1992, s.139

¹⁶zdeveciođlu, Mahmut,**Anakent Belediyelerinde Stratejik Planlama alışmaları Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Model nerisi ve Anakent Belediyelerinde Bir Araştırma**, İstanbul, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, 1998, s.38.

Tablo 1: Stratejinin Özellikleri

Strateji	Özellikleri
Planlı	Stratejiler formel planlar yardımı ile oluşur: Burada iyi tanımlanmış istekler ve beklentiler merkez yönetim tarafında formüle edilmiştir. Bunlar formel kontrol prosedürleri ile uygulamaya geçirilir. Kararlı ve tahmin edilebilir ortamlarda stratejiler planlı olabilir
Girişimsel	Stratejiler girişimci bir liderin vizyonuna ve sezgi yeteneklerine bağlı olarak oluşur: Bir liderin kontrolünde belirli bir işte tutunmuş örgütlerde stratejiler lidere bağlı olarak oluşmaktadır. Stratejiler kısmen planlı genelde doğaçlamadır.
İdeolojik	Stratejiler bütün uygulama birimlerinin ortaklaşa vizyonlarından inançlarından ve değerlerinden kaynaklanarak oluşur: Kontrol, informal kültürel kontrol mekanizması ve kültürleştirme ile sağlanır. Kuruluş çevre değişimlerine karşı proaktif bir tavır içindedir ve stratejiler oldukça planlıdır
Şemsiye	Stratejiler kısıtlardan kaynaklanarak oluşur: Örgütsel davranışları kısıtlama kapasitesinde olan liderlik karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında ulaşılabilecek hedefleri ve sınırları belirlerler Stratejiler kısmen planlı kısmen de doğaçlamadır
Süreç	Stratejiler bir süreç içinde oluşur: Liderle stratejinin süreç yönleri ile içerik sorunlarını uygulamacılara bırakırlar. Stratejiler kısmen planlı kısmen doğaçlamadır
İlişkisz	Stratejiler uygulama blokları içinde oluşur. Bunlar kuruluşun diğer parçaları ile gevşek bir ilişki içindedir ve bazen kuruluş amaçları ile ters düşebilirler. Stratejiler uygulayıcılar açısından planlı olsa bile örgüt açısından doğaçlamadır
Uzlaşma	Stratejiler uygulamacıların görüşlerinin birbirlerine uyarlanması ile oluşur. Bu, merkez yönetimin strateji oluşturmada gevşek davrandığı durumlarda ortaya çıkar ve stratejiler genelde doğaçlamadır
Zorlanmış	Stratejiler çevre değişimlerinin zorlanması ile oluşur. Çevre kuruluşa doğrudan mevzuat veya teknolojik standartlar ile strateji zorunlu kılar veya hızlı değişimler stratejik pozisyon almayı zorunlu hale getirir. Bu durumda stratejiler doğal olarak doğaçlamadır kuruluş bunları planlı hale getirebilir.

Kaynak: DPT, Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006

2.3. Strateji Geliştirmenin Bilimsel Tarih Gelişimi

Taylor, etkinlik üzerindeki çalışmalarını, hızlı büyüme tahminleri ve teknikleri ölçümlerine yönelik araştırmalarını 1930'lu yıllarda gerçekleştirmiştir. Örgütsel yapıların gelişimi ve talep yönelimli üretim yapan işletmelere yönelme ise İkinci Dünya Savaşı sonrasına denk gelmektedir. 1951 yılında ilk olarak Newman, stratejinin önemini ve doğasını ortaya koymuştur. Bu safhaları araştırmacıların tanımladığı genel başarı modellerinin genelleştirilmesi safhası takip eder. Günümüzde hala kullanılan strateji amaçlarını, teorik çatıyı ve çok sayıdaki strateji araçlarını bu çalışmalar sonuçlandırmıştır. 1980'ler de ise planlamadan stratejik planlamaya doğru bir odaklanma söz konusudur. 1970 ve 1980'li yıllarda araştırmacılar, ortaya konulan strateji ve hedeflenen strateji arasında bir boşluk olabileceğini ve farklı strateji süreçlerinin farklı örgütler içerisinde olabileceğini, fakat strateji geliştirmenin basit bir mekanizma dizaynı gibi görülemeyeceği üzerine artan bir şekilde dikkatleri çekmişlerdir¹⁷.

2.4. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim veya stratejik planlama temelde bir plana dayalı yönetim sürecidir. Klasik anlamdaki yönetim ve planlamalardan farkı içerisinde stratejiyi barındırmasıdır¹⁸. Stratejik yönetim, üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar.

Stratejik yönetimin amacı, işletme ile çevresi arasında bir uyum sağlamaktır. Bu yapılırken işletmenin başarısının sürekli olması, çevredeki beklenmedik olaylardan olumsuz yönde etkilenmemesi ve varlığını sürdürebilmesi göz önünde bulundurulacaktır¹⁹.

Stratejik yönetim; işletmelere rekabet gücü üstünlüğü de sağlar. Bunun sonucu olarak sürdürülebilirlik, stratejik planlamaya dayalı yönetimin etkili bir sonucu olarak

¹⁷<http://karenstitusu.org/tr/makaleler/k-rli-stratejik-planlama/43>. 8. Eylül.2011.

¹⁸Hulusi Şentürk, , **Belediyelerde Stratejik Planlama**, İlke Yayıncılık, İstanbul. 2005, s.23.

¹⁹ İsmail EFİL, "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO9000 Kalite Güvence Sistemi", Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995, s.1

karşımıza çıkar.²⁰

Sürdürülebilirlik süreci, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümünü kapsar²¹.

Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir²².

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır²³.

Stratejik yönetim, örgütün uzun dönemde kat edeceği yolu çizmekte, performans hedeflerini belirlemekte, içsel ve dışsal koşulların analizi ile stratejiler oluşturmakta ve amaçlara ulaşmak için oluşturulan eylem planlarını uygulama sürecine katmaktadır²⁴.

Stratejik yönetim ise, uzun vadede organizasyonel performansı istenen ölçüde geliştirebilmek için misyon, amaç ve hedef belirleme bu çerçevede alternatif stratejiler oluşturma, en uygun stratejiyi seçme, uygulama ve doğrulama ile bu kapsamdaki ayarlamaları gerektiği zamanda yapma çalışmalarını kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır²⁵.

Stratejik yönetimin temellerini şu soruların analiz edilmesi oluşturur²⁶:

²⁰Coşkun Can Aktan, **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim**, İstanbul: Simge Matbaacılık, 1999, s.70.

²¹Ülgen, Hayri, **İşletmelerde Stratejik Yöntem**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s.31.

²²Drucker, Peter, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev: İ.Bahçivanlıgil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999.

²³Eren, 2000, s.18.

²⁴Aksu, Mualla Bilgin, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Anı Yayıncılık, 2002, s.5.

²⁵Hulusi Şentürk, , **Belediyelerde Performans Yönetimi**, İlke Yayıncılık, İstanbul. 2004, s.19.

²⁶Aktan, 1999, s.7.

- Neredeyiz ?
- Ne yapmamız gerekir?
- Kaynak durumumuz ne?
- Stratejik amaçlarımız ne?
- Eylem planlarımız hazır mı?
- Planlama ekibimiz oluştu mu?

Stratejik yönetim sadece planlama unsuru kapsayan bir anlayış olmadığı gibi sadece yönetim unsurunu kapsayan bir kavram da değildir. Bu nedenle stratejik yönetim, üst yönetimin başarmak zorunda olduğu aşağıdaki aşamalar şeklinde görülür²⁷.

- Dış çevrede var olan fırsatların, tehditlerin ve baskıların analizi,
- Örgütün iç yapısının güçlü ve zayıf yönlerinin analizi,
- Örgüt misyonunu saptamak ve örgüt amaçlarını geliştirmek,
- Çevresel fırsat ve tehditleri de göz önünde bulundurarak, örgütün güçlü ve zayıf yanlarını karşılaştırıp stratejileri belirlemek,
- Stratejileri gerçekleştirmek,
- Örgütsel amaçların başarılmasını sağlamada stratejik kontrol işlevlerini yerine getirmek.

Fonksiyonlar bakımından incelendiğinde, işletme yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, kontrol) ve yaklaşımı stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bunlar dış çevre üzerinde odaklanmaktadır. Stratejik yönetimin amacı beklenmeyen durumların üstesinden gelerek çevresel

²⁷Wright P., Pringle C. D. ve Kroll M. J., **Strategic Management Text and Cases**, USA. 1992.

sorunların giderilmesi ve işletmeye rekabet avantajı sağlanmasıdır²⁸.

Stratejik yönetim, özel sektör kamu sektörü ve üçüncü sektörde kar amacı gütmeyen sektörlerde faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir²⁹.

Stratejik planlama aşamasından kısa bir süre sonra 1980'li yıllara gelindiğinde "uygulama ve kontrol evrelerini de içine alan stratejik yönetim akımı" başlamıştır.³⁰ Stratejik yönetim, "bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejilerin geliştirilmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder³¹.

Çevredeki değişikliklerin hızla artması, işletmelerin giderek büyümesi ve çok bölümlü bir yapı almaları sonucunda stratejik yönetim işletmeler için kaçınılmaz bir hal almıştır. Faaliyet alanının analizi ve rekabet yapısının incelenmesi bu dönemin temel özelliklerinden biri olmuştur. Bu dönemde pazarın çekiciliğinin analiz edilmesi, işletmenin kaynaklarının belirlenmesi, işletmeye uygun stratejilerin belirlenmesi, işletme içindeki her birim ve kademeyle bütünleşme sağlanarak stratejilerin uygulanması ve sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi ile işletmenin uzun dönemdeki başarısı bulunmaya çalışılmıştır. Stratejik yönetim, bütünsel bir yaklaşım ile ele alınmış ve üstün rekabet temel bir vasıta olarak görülmüştür. İşletmelerin yeniden yapılanmaları için alınan kararlar ve yapılan çalışmalar daha radikal bir niteliğe bürünmüştür³².

2.4.1. Stratejik Yönetimin Tarihçesi

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşımın adıdır. Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir

²⁸Önder, Berna **Elektronik iş (e-business) kavramının firmalardaki stratejik yönetim uygulamalarına etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

²⁹ Aktan, 2005, s.3.

³⁰ Eren, 2000, s. 7-8.

³¹ [http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/stratejik-yonetim/strateji_kavramihtm\(11/03/2011](http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/stratejik-yonetim/strateji_kavramihtm(11/03/2011)

³²Dinçer, 2005, s. 62-63.

süreçtir³³.

Kamu sektörü reformu kapsamında da “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” yapılması öngörülmektedir. “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu’nun bir ayağı da Kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesidir³⁴.

Stratejik yönetim düşüncesinin bilimleşebilmesi için öncelikle yönetim düşüncesinin neden ve sonuç ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu oluşum endüstri devrimi sonrasına yani yaklaşık olarak 1880’li yılları kapsamaktadır. Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreler Tablo 2’de gösterilen biçimde gerçekleşmiştir³⁵.

Tablo 2: Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler

Dönem	Bilimsel Evre
	Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi
1880	Bilimsel Yönetim Döneminin Başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun Vadeli Planlama
1965	Toplu Planlama
1970	Stratejik Planlama
1980	Stratejik Yönetim
1985	Stratejik Senaryolar
1990	Stratejik Görüş

Kaynak: Pamuk G, Erkut H, Ülengin F, Ülengin B, Akgüç Ö, Alpay Y, Koşma H. **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık. İstanbul, 1997, s. 25.

³³Pamuk,G., Erkut, H. veÜlegin, F.,**Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**,: İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.25.

³⁴Kutluhan, Yılmaz,**Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması**. Sayıştay Dergisi, Sayı 50-51,2003, s.77.

³⁵ Pamuk ve diğerleri, 1997, s.25-26

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşımın adıdır. Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir³⁶.

1950'li yıllar geleceğin tahmin edilebilmesi için önceden düşünme sürecinin oluşturulduğu yıllardır. Bu girişimleri planlama olarak da adlandırabiliriz. Bu planlar iş planları niteliğindedir. 1960'lı yıllara gelindiğinde daha uzak noktalan görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle uzun vadeli planlama yaklaşım teknikleri geliştirilmiştir³⁷.

Ülkemizde ilk uzun vadeli planlama çalışması, 1971 yılında Koç grubu tarafından başlatılmıştır. 1978 yılında Eczacıbaşı, 1981 yılında Türkiye Şişe cam fabrikaları, 1983 yılında Yaşar holding, 1985 yılında Sabancı gibi büyük firmalar uzun vadeli planlama çalışmaları yapmışlardır.

1965'li yıllarda ise planlama, işletmenin bölümlerine yönelik değil, bir bütün olarak planlamasını gerektirmiştir. Kısmi planlamadan, toplu planlamaya geçilmiştir. Böylelikle planlamadaki yetersizlikler ortadan kalkmıştır. 1970'li yıllarda hedeflere ulaşmadaki zorluklar, geleceği tahmin etmenin yeterli olmadığını göstermiştir. Böylece afaki hedefler yerine daha tutarlı bir rota belirlemek ön plana çıkmıştır. İşte bu dönem stratejik planlamaya geçiş dönemidir ve 1980 yıllarına kadar sürer³⁸.

1990'ların ikinci yarısından itibaren ise işletmelerin geleceği öngöremediği, işletme çevresinin belirsizliklerle dolu olduğu görüşünün yaygınlaştığı ve işletme kültürü ve stratejik değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Özellikle 1995-2000 yılları arasında değişim mühendisliği uygulamaları, stratejik işletme birleşmeleri gibi farklı ve etkili uygulamaların ön plana çıktığı söylenebilir.³⁹

Stratejik yönetimin tarihsel gelişiminin ana tema, odak noktaları, temel kavram

³⁶ Pamuk ve diğerleri, 1997, s. 15-16-25.

³⁷ Güçlü, Nezahat **Stratejik Yönetim**, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23/2, 2003, s.61-85.

³⁸ Güçlü, age, s. 61-85

³⁹ Akgemci, Tahir **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, .s.14-15.

ve nitelikler ile örgütsel göstergeleri Tablo 3 ile özetlenmiştir⁴⁰.

Tablo 3: Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi

	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar
Ana Tema	Bütçe, Planlama ve kontrol	Kurumsal Planlama	Kurum stratejisi	Rekabet ve sektör analizi	Rekabet üstünlüğü
Odak Noktası	Bütçeler Yoluyla mali kontrol	Planlı büyüme	Portföy Planlaması	Sektör ve Pazar seçme, Bunlar arasında Yerini	Şirketin rekabet üstünlüğü
Temel Kavram ve Tekniker	Mali bütçeleme, Yatırım planlama, Proje değerlendirme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji analizi	Portföy planlamasının bir unsuru olarak stratejik iş birimleri tecrübe eğrileri, Pazar	Sektör yapısının analizi, rekabet analizi	Kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve yeterliliğinin analizi, cevap verebilme ve ilk yumruk
Örgütsel Göstergeler	Kurumun kilit fonksiyonu olarak yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi çok çeşitlendiril- miş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, şirket bölümleri ile merkez arasında bir	Cazip olmayan şirket birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılma sı, stratejik birleşmeler, yönetim bilişim sistemleri,

Kaynak: Grant, R.M. (1995), aktaran Kısacık Sadullah, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005, s.25.

⁴⁰Grant, R.M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Applications*, Massachusetts: BlackwellPub. Inc. (Serdar, 2001, s:57'den aktarma).

2.4.2. Stratejik Yönetim Süreci

Bu gelişmeler ile bugün tüm kamu kuruluşlarında ve nüfusu 50.000'in üzerindeki yerel yönetimlerde (il özel idareleri ve belediyeler) stratejik planlama zorunlu hale getirilmiş ve Devlet Planlama Teşkilatının öncülüğünde tüm ülkede stratejik planlama konusunda çalışmalar devam etmektedir⁴¹.

Stratejik yönetim süreci şu aşamalardan oluşur:

1. Strateji Oluşturulması ve Planlama Aşaması,
2. Stratejinin Uygulanması,
3. Uygulanan Stratejinin Kontrolü,

Stratejik yönetimin beş temel görevi:

1. İş kavramını geliştirmek ve örgütün ihtiyaç duyduğu vizyonu oluşturmak (örgüte bir amacı aşlamak, uzun dönemli bir yön çizmek ve misyon oluşturmak).
2. Misyonu kısa ve uzun vadeli çalışma amaçlarına dönüştürmek.
3. Hedeflenen performansa ulaşmak için bir strateji belirlemek.
4. Belirlenen stratejiyi etkili ve verimli bir şekilde uygulamak ve yönetmek,
5. Performansı değerlendirmek, durumu yeniden gözden geçirmek, misyonda, amaçlarda, stratejide veya deneyimler ışığındaki uygulamalarda düzeltmeler yapmak, koşulları, fikirleri ve imkânları yenilemek⁴².

Demek ki kuruluş yöneticileri stratejik yönetim tekniğini kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştireceklerdir. Burada stratejik yönetimin dört temel aşamasının

⁴¹ Atakan Genç, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Ve Bir Uygulama**.(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul 2007, s.7-8.

⁴² <http://www.canaktan.org/yonetim/ yeni-yonetim/stratejik-yonetim.htm>. 18.Aralık.2011.

varlığından söz edilmektedir⁴³.

- 1- Durum Değerlendirmesi Aşaması (Bilgi Toplama ve Analiz),
- 2- Strateji Oluşturma Aşaması (Karar Verme, Seçim),
- 3- Stratejinin Uygulanması Aşaması,
- 4- Sürecin Kontrolü Aşaması,

İşletme yönetiminin doğuşundan stratejik yönetime kadar geçen süre çeşitli dönemlere ayrılarak incelenebilir⁴⁴.

2.4.2.1.Bütçe ve Mali Kontrol

Bilimsel yönetimin doğuşunun da ilk basamağı olarak tanımlayabileceğimiz bu safhayı kendi içinde birkaç kademeye ayırabiliriz:

1. İşletmecilik ve yönetimle ilgili sistematik çalışmaların başlamasından hemen sonra, yöneticilerin ve bilim adamlarının, daha çok işletme faaliyetlerinin basit bir şekilde planlanmasıyla uğraştığı görülmektedir.

Özellikle 1900-1930'lu yıllarda hâkim olan klasik yönetim düşüncesi; iş bölümüne dayalı olarak uzmanlaşmayı, hiyerarşik ilişkileri belirlemeyi, iş ve faaliyetleri düzenlemeyi amaç edinmişti. Taylor, standart iş usulleri, genelgeler ve üretim planlamasıyla; Fayol genel anlamda planlama fonksiyonuyla; Weber ise, görevlerin hiyerarşik ilişkilerinin önceden tanımlanmasıyla yakından ilgilendiler.

Kısaca bu dönemde biçimsel örgüt dizaynı ya da örgüt yapısının planlanması üzerine ağırlıklı bir şekilde durulmuş, fonksiyonel plan ve politikalar, iş yönetimleri, genel çalışma ve örgütlenme kuralları ön plana çıkarılmıştır.⁴⁵

2. Bu dönemde işletme bütçesi üzerinde durulduğu görülmektedir. Gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili bütçeler ilk örnekleridir. Bu çalışmalar, işletmenin

⁴³ Çetin, Sefa, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim**, Türk İdare Dergisi, Sayı: 449, 93-100, 2005 s.94.

⁴⁴ Dinçer, 2005, s. 59-65.

⁴⁵ Dinçer, 2005 s.60.

mevcut durumuna ve şartlarına yönelik olarak hazırlanmaktaydı ve bölüm yöneticilerinin kararları üzerine odaklanıyordu.

3. Bütçeler şimdi olduğu gibi, mali kontrollerde önemli bir araç olarak kullanılmaktaydı. Basit bir şekilde gelirler ve masraf veya maliyet merkezleri olarak giderleri kapsayan bütçeler vasıtasıyla mali kontroller sağlanıyordu ve bu kontroller, yapılacak değişikliklerle ilgili herhangi bir durumu içermiyordu.

4. Bu dönemin ileri safhalarında, yaklaşık 1950'li yıllarda, yatırım planlama, proje değerlendirme fonksiyonlarının ön plana çıktığı söylenebilir.

2.4.2.2.Uzun Vadeli ve Tahmin Temelli Planlama

1950'li yıllardan sonra işletmeler bir bütün olarak ele alınmıştır. Planlar ve politikalar da buna göre geliştirilmiştir. Bu dönemde sayısal yöntemler kullanılarak geçmiş dönemin verilerinden hareketle gelecek dönem tahmin edilmeye çalışılmış. Geçmiş dönemin kârlılık, satış, üretim, maliyet gibi verilerini kullanarak gelecekte ve uzun dönemde bunların ne yönde gelişeceği tahmin edilmeye çalışılmıştır.⁴⁶ Uzun vadeli planlama, ilk başlarda birden fazla yılı kapsayan satış tahminlerinden ibaretti. Genellikle beş yıl için yapılan tahminler daha çok geçmişteki başarılarla göre ele alınıyordu; yani başlangıçta uzun vadeli planlama uzun döneme yayılmış bütçeler gibi değerlendirilmiştir.⁴⁷

2.4.2.3. Dış Yönelimli Stratejik Planlama

Tahmin temelli planlama geçmiş verilerden hareket ederek gelecek yılların tahmin edilmesini mümkün kılarken, gelecekteki verilerin oluşmasına yol açan çevresel faktörleri ve bunların etkilerini dikkate almamıştır. Bu nedenle, gelecek yıllara ilişkin tahminlerde önemli yanlışlar ortaya çıkmıştır.⁴⁸

Uzun vadeli planlama çalışmaları daha sonraki aşamalarda farklı bir manada ele alınarak, fonksiyonel yönetimin koordinasyonu ile üretilen mamulün hitap ettiği pazar

⁴⁶Eren, 2000, s. 5-6.

⁴⁷Alpay, Yurdakul (**Bütçeden Stratejik Yönetime**) İşletme Politikası. İstanbul: Cem Yayınevi, 1990, s. 27.

⁴⁸ Eren, 2000, s. 5-6.

da analiz edilmeye başlanmıştır. Böylelikle, “1970’li yıllardan itibaren, yüzyıllardır askeri bir kavram olarak kullanılan strateji kavramının işletme literatürüne girmesiyle, stratejik planlamaya dönüşmüştür.” Ama burada stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmemiş, kendi başına ele alınmıştır. Bu aşamada, geleceğin tahmin edilerek dış çevrenin teşhisi, işletmenin güçlü ve güçlü olmayan yönlerinin ele alınarak doğru stratejilerin belirlenmesi, sistematik bir hal almıştır.⁴⁹

2.5.Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim genel yönetimin prensiplerde özdeşlik özelliklerine de kapsamına almaktadır (Planlama, Örgütlenme, Yürütme, Koordinasyon, Kontrol). Ama stratejik yönetimin kendine özgü bir takım özellikleri de mevcuttur. Bunları şöyle belirtebiliriz.⁵⁰

1. Stratejik yönetim tepe yönetiminin bir fonksiyonudur ve bütün olarak kurumun geleceğini ilgilendirir ve ona istikamet kazandırır.

2. Gelecek yönelimli ve uzun dönemdeki amaçlar ile ilgilidir. Belirlenen süre zarfında ne olacağını ve istenilen sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyar.

3. Kuruluşu açık bir sistem olarak değerlendirir. Kuruluşu birbiriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçalardan oluşan bir bütün olarak değerlendirir. Bütün veya parçalardan birine yönelik bir karar alındığında, diğer parçalarında etkileneceğini gösterir. Çevreyle kurum arasındaki etkileşimi yakından takip eder. Yani çevre odaklıdır.

4. Farklı birim ve hiyerarşik kademeler arasında koordinasyonun sağlanmasına yardım eder. Stratejilerin yön belirlemesi ve hedefler oluşturması nedeniyle, farklı birimler ve kademeler bütününde amaçlar oluşturarak stratejilerin farklılaşmamasını sağlar.

⁴⁹ Dinçer, 2005, s. 62.

⁵⁰Dinçer, 2005, s. 36-38.

5. Alt kademe yöneticilerine yol gösterir. Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, kararlar ve faaliyetler en alt birimlere kadar kurum içinde herkesin hareket noktasını belirler.

6. Kaynakların verimli bir şekilde dağıtılmasını sağlar. Kurumun temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları ortaya koyar ve dağıtılmasını öngörür. Kaynak israfını önler, kaynakların öncelikli ve verimli alanlara yönelmesine katkıda bulunur. Etkili ve verimli olmayı gerektirir.

7. Karar belirlemede yararlandığı tüm verileri kurumun etkinliği ve üretkenliği ile alakalı olduğu için bilgi kaynakları ve verileri oldukça fazladır. Çevresine, kendisine, bölüm ve fonksiyonlarına ait verileri zorunlu kılar.

8. Stratejik yönetim toplum menfaatleriyle kurumun amaçları arasında bir bütünlük kurar. Kurumun çıkarları için toplumun çıkarlarını göz ardı etmez. Böylece kurum ile çevresi arasında bir denge kurarak çevresine karşı sosyal sorumluluk bilincini taşır.

9. Öngörülmeenin yanı sıra bilinmeyeni de araştırır. Esneklik. Ekip çalışmasını gerektirir ve girişimci felsefeye sahip bir çözümleme sanatıdır.⁵¹

10. Örgütün faaliyet alanını, amacını, hedeflerini, vizyonunu, misyonunu ve kaynaklarını ortaya koyarak performans değerlendirmesine imkân verir. Bu sayede, örgütün kontrol ve denetimini sağlamış olur.

11. Hedeflenen yere ulaşmak için yönetimin dört unsurunu kullanır (Planlama, organize etme, yürütme ve kontrol). Sürdürülebilirliği öngörür. Bilgi toplama, karar verme ve uygulamayı içine alan “analitik bir süreçtir.”⁵²

12. Stratejik yönetim, uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek için kendisini tehdit eden dış çevre unsurlarının incelenmesini zorunlu kılmaktadır.

13. Stratejik yönetim, uzun dönemde kurum varlığını sürdürebilmesi için gerekli

⁵¹ Parlak, Bekir ve Zahid Sobacı, **Kamu Yönetimi**, Aktüel Yayınları Alfa Akademi, 1. Baskı, Bursa 2005, s. 292-293.

⁵² Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, No: 113, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s. 26.

faaliyetlerin rekabet üstünlüğü sağlayacak işler olduğunun bilinciyle sürdürülebilir rekabet üstünlüğü gibi konular üzerinde odaklanmaktadır.

14. Stratejik yönetimin başarısında, en alt kademededen en üst kademedeki çalışana kadar herkesin kurum çalışmalarına etkin katılımı önemlidir.⁵³

Tüm bu tanımlardan hareketle, stratejik yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Stratejik yönetim geleceğe yöneliktir. Organizasyonun geleceğe dair hedefleri doğrultusunda faaliyetlerinin koordine edilmesini sağlar.

2. Stratejik yönetim süreci üst yönetim tarafından uygulanır.

3. Stratejik yönetim, örgütün iç ve dış çevresini değerlendirmesine İmkân tanır. Bu yolla, organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri analiz edilerek tedbirler alınır.

4. Stratejik yönetim sürecinde stratejiler önemli bir role sahiptir. İzlenen strateji ve taktikler stratejik düşünmeye yol açar.

5. Stratejik yönetim, stratejik amaçların tespitinde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır⁵⁴.

6. Stratejik yönetimin amacı, rekabet üstünlüğünün sağlanması ve üretkenliğinin artırılmasıdır⁵⁵.

7. Stratejik planlama alt kademe yöneticiler ve çalışanlara yol gösterir.

Stratejik yönetimin temel özellikleri açısından fonksiyonel yönetim arasındaki farklar Tablo 4'de gösterilmiştir⁵⁶.

⁵³ Akgemci, s.22.

⁵⁴ Aktan, 1999, s. 9.

⁵⁵ Aktan, 1999, s. 9

⁵⁶ Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

Tablo 4: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak Noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaçlar ve stratejileri
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceyle uygun bir karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynak ve çevre	Mevcut ve muhtemel kaynak ve kabiliyetler, çevre
Sonuçları	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletme birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	Bölümler, işletme ve gelecekteki çevresel fırsatlar
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Vizyoner, açık ve değişimlerden etkilenen
Problem	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte	Uzun dönemli, tehir edilebilir, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayan
Zaman, Risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek riskli ve hayati

Kaynak: <http://www.belgeler.com/blg/5n6/stratejik-yonetimin-kapsami-ve-tarihcesi>.

2.6. Stratejik Yönetimin Faydaları

Stratejik yönetim çerçevesinde olaylara yaklaşıldığında, çevresel faktörlerin her kurum veya örgüt için aynı olmadığı görülmüştür. Yani, her kurum ya da örgütün başarısı için etkili değişkenlerin farklı olduğu gözlenmiştir. Böylece yönetici, kendi sektörünün ve kendi kuruluşunun başarısı için çevresel faktörlerin neler olduğunu ortaya koyarak, bu faktörlerin yarattığı fırsat ve tehditlerin üzerine giderek uzun vadede kendisini ve kurumunu başarıya götüreceği bir stratejik plan yapabilir. Buna stratejik açıdan önemli olan konu ve etmenleri tespit etme, anlama ve onlara odaklanma yarar denmektedir.⁵⁷

Stratejik yönetimin yararları ise kısaca şöyle sıralanabilir:⁵⁸

⁵⁷ Eren, 2002, s.8.

⁵⁸ Eren, 2002, s. 13

- işletmenin yöneticilerine; değişimi önceden görmeyi, gidilecek yönü belirlemeyi ve işletme kontrolünü sağlar. Stratejik yönetim çevredeki yeni fırsatların avantajlarından yararlanabilmek için zamanında değişiklik yapmayı ve riski azaltmayı da sağlamaktadır. Bir işletmenin kararlarının uzun dönemlik tahminlere dayanmasını sağlananda verilen reaksiyonlar değildir. Şirketin yeni bir trendin erken safhalarında harekete geçmesini sağlar ve etkili bir yönetim için zamanında düşünmesini sağlar. "Şans hazırlıklı adamın yanındadır." Lois Pasteur'a ait bir sözdür. Uzun dönem planlama; bazı risklerin kalkmasında ve organizasyonla ilgili olan belirsizliğin kalkmasında da yardımcı olmaktadır.
- İşletmedeki organizasyonda görev alan insanlar; eğer kendilerinden neler beklediğini ve şirketin nereye gittiğini bilirlerse daha iyi performans göstereceklerdir. Ayrıca bu anlaşmazlıktan da azaltacaktır. Stratejik yönetim; şirketin hedeflerini başarmak için yönetime ve çalışanlara güçlü bir motivasyon unsurudur. Yönetim kontrolü ve değerlendirmesi için temel bir esas olarak görülebilir. Ayrıca stratejik yönetim; üst yöneticilerin strateji konulan ve aksiyonları üzerinde fikir birliği içinde olmalarını sağlayacaktır.

Toplumun dinamik bir parçası olan işletmeler, kendilerine ait bir çevre içinde yaşamakta ve onunla karşılıklı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Günümüzde dış çevre hızı giderek artan bir şekilde değişmektedir. Bütün bu değişiklikler işletmelerin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmaya bağlı kalmaktadır. Çünkü stratejinin temel amacı, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin elverdiği ölçüde çevreye uyumun sağlanmasıdır.⁵⁹

Akyüz, stratejik yönetimden yoksun olan işletmelerin ise çeşitli problemlerle

⁵⁹Alpugan Oktay ve Diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1995, s.193.

karşılaşabileceğini ifade ediyor⁶⁰:

- Stratejik yönetimden yoksun işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılmaz.
- Etkin stratejilerle elde edilebilecek rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik şanslar, farkına varmadan geçiştirilir.
- Çevredeki önemsiz dalgalanmalar ve küçük tehlikeler bile bu işletmeler için ciddi sorunlar doğurabilir.

Stratejik yönetimin kurumlara sağladığı avantajlar incelendiğinde ön plana çıkan konular aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir⁶¹:

- Stratejik yönetim ekonomik durumu yorumlamada ön sezilerin gelişmesini sağlar.
- Stratejik yönetim, doğrusal amaçlar ortaya koyar.
- Stratejik yönetim arge çalışmalarını destekleyerek yöneticilere yardımcı olur.
- Stratejik yönetim, bir organizasyonun temel problemlerini esas sorunsalının tespitinde yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim, etkin ve etkili bir yönetim erki sağlar.

2.7. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, örgüt nedir? Ne yapar? Niçin yapar? Sorularını şekillendiren ve rehberlik eden temel kararları üretmek için yapılan disiplinli bir çabadır⁶².

⁶⁰Akyüz, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgârlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Sistem Yayıncılık 2001, s.119.

⁶¹Lawrence Jauch -Glueck, William **Strategic Management and Business Policy**, New York: McGraw Com, 1989, s.18

⁶²John Bryson, **Strategic Planning for Public And Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers 1995, s.4.

Başka bir anlatımla stratejik planlama örgütün misyonunu ileriye götürme, özel politikalar saptama ve örgütün temel hedeflerinin ve amaçlarının başarılabilmesi için bunları en uygun şekilde uygulamaya geçirecek⁶³ plan program ve projelerinin yapılması ve bütün bunlar için kaynak tahsis edilmesi, elde edilen sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi süreci olarak da tanımlanabilir⁶⁴.

D.P.T.'nin tanımında s.p. organizasyonun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Stratejik planlama, kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder⁶⁵.

Koparal'a göre stratejik plan; çevresel değişiklikler doğrultusunda, işletmenin uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme çabası olarak ifade etmiştir⁶⁶.

Stratejik planlama her türlü aktiviteye uygulanabilmesine rağmen her şey demek değildir. Stratejik planlamayı stratejik düşünceden ayırmak gerekir. Birincisi analiz, ikincisi ise sentezdir⁶⁷.

Bir stratejik plan aşağıda yer alan beş temel soruya verilen cevapların yer aldığı bir rehber niteliği taşımaktadır⁶⁸:

- Şu anda neredeyiz?
- Nerede olmayı istiyoruz?
- Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?
- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

⁶³Becerikli, Sema Yıldırım, **Stratejik Yönetim Planlaması:2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım**, Amme İdaresi Dergisi, Ankara. Cilt33, Sayı 3, 2000, s.99

⁶⁴ Özgür, 2004, s.208

⁶⁵DPT, **Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu**, 2006, s.7. <http://www.dpt.gov.tr>

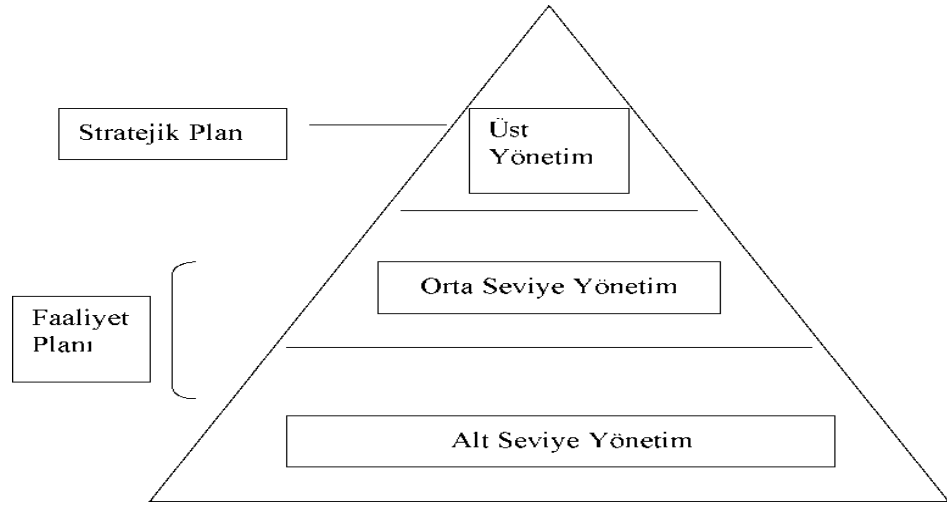
⁶⁶Koparal, Celil **Yönetim Organizasyon**, (2.Baskı). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Eskişehir, 2004, s.98.

⁶⁷Mintzberg, Henry **The Fall and Rise of Strategiz Planning**, Harward BusinessReview, January-February 1994. (Serdar, 2001, s: 55'den aktarma).

⁶⁸P. Musgrave **Planning fortheMateriel Management Function**, HospitalMateriel Management Quarterly. Rockville, 12/3, 1991.Strategic 47-51.

- Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?

Hiyerarşik nitelikte planlar stratejik ve taktik planlar olmak üzere iki kategoride değerlendirilebilirler⁶⁹. Şekil’1de de görüleceği üzere stratejik planlar üst yönetimin uğraş alanında yer alırken stratejik planlamaların uygulamaya aktarılmasını sağlayan eylem planları kurumun orta ve alt kademe yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir.



Şekil 1: Stratejik Planlar ve Faaliyet Planları.

Eren’e göre stratejik planlama örgütün en uzun süreli planlaması iken⁷⁰.Porter, Stratejik planlamayı örgütler için önemli olan, uzun dönemli gelecek yönelimlerinin planlaması olarak kabul etmektedir⁷¹.

Devlet Planlama Teşkilatı’nca hazırlanan K.İ.S.P.İ.U.E. Hakkında Yönetmelikle

⁶⁹Ataman, Göksel **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002 s.217.

⁷⁰Eren, 2002, s.44-45.

⁷¹Porter, Michael E, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Gülen Ulubilgen (çev.), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.10

ise stratejik plan şöyle tanımlanmıştır⁷²:

“Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder”. Stratejik planlama, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.

Stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmek planlama ile olur. Yapıldıktan sonra, plan stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılır. Stratejik planlama:⁷³

- Bir yönetim planlaması modelidir;
- Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır;
- Giderek artan hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlamadır.
- Kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir mikro planlama aracıdır.
- Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir. İşletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yolda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir. Zira rekabete dayalı ve hızlı değişme ve gelişmelerin yaşandığı bir ortamda, stratejik planlama öncelikle yenilikleri, ilerlemeyi ve şirketin çevresi ile uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri denetim altında tutmayı hedeflemektir. Ülkenin dış rekabet altında yaşadığı hızlı değişim ortamında ise, kamu kuruluşlarının ülke stratejik hedefleri (ve planları) doğrultusunda işbölümü içindeki yer ve hedeflerini dikkate alan kurum stratejileri ve eşgüdümlü stratejik yönetim anlayışıyla çalışmaları gerektirir.

⁷²DPT Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (R.G.: 26.5.2006/26179

⁷³ Bircan, İsmail Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, Planlama Dergisi, 42.yıl Özel Sayı 2002, s. 14

Ayrıca stratejik planda yer alması gereken temel unsurlar bulunmaktadır. Bunlar kısaca aşağıda belirtilmiştir.⁷⁴

- > Durum analizi (özet)
- > Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama
- > Misyon, vizyon, temel değerler
- > En az bir amaç
- > Her amacın altında en az bir hedef
- > Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)i
- > Stratejiler
- > Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu

Bir örgüt, stratejik planlama yöntemiyle şunları amaçlayabilir⁷⁵ İşletme yönetimini değiştirme,

- Örgütün kârlılığını artırma/hızlandırma,
- Bölümler arasında zayıf durumda olanları iyileştirme,
- Üst yönetim için sorun oluşturan stratejik sorunları çözme,
- Var olan kaynakları önemli yerlere ayırma,
- Kısa dönemli planlar ve bütçeler için bir çerçeve geliştirme,
- Örgütün zayıf ve güçlü yanları ışığında örgütün potansiyelinin farkında olması için dışarıdan gelecek fırsat ve tehditlerin durum analizini geliştirme,
- Gerçekleştirilen faaliyetlerinin kontrolünü kazanma,

⁷⁴ DPT, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu(2.Sürüm), s.9

⁷⁵ Becerikli, age, s.100.

- Yöneticilerin eğitilmesi,
- Şirketin içinde bulunduğu durumun analizini gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşabilmesi için gereken yöntemlerin saptanması,
- Örgüt için ulaşılabilir ve gerçekçi amaçlar koyma,
- Değişen çevre ve şirket amaçları ışığında gereken düzeltmeleri ve ayarlamaları yapmak için var olan faaliyetleri izleme ve yeniden gözden geçirme.

2.8. Stratejik Planlama Süreci

1. Stratejik planlama süreci incelendiğinde her yönetim uzmanına ve her örgüte göre değişen süreçler karşımıza çıkmaktadır. Ancak stratejik planlama süreci temel olarak şu adımlardan oluşur⁷⁶:

- Bir stratejik planlama süreci başlat ve üstünde anlaşmaya var. Bir stratejik planlama süreci başlat ve üstünde anlaşmaya var.
- Örgütsel emirleri tanımla.
- Örgüt misyonunu ve değerlerini açıkla.
- Örgütün güçlerini, zayıflıklarını, fırsat ve tehditlerini tanımlamak için örgütün iç ve dış çevresini değerlendir.
- Örgütün yüz yüze kaldığı stratejik sorunları tanımla.
- Bu sorunları yönetmek için stratejiler formüle et.
- Stratejik planı veya planları gözden geçir ve adapte et.
- Etkili bir örgüt vizyonu oluştur.
- Etkili bir uygulama süreci geliştir.
- Stratejileri ve stratejik planlama sürecini tekrar değerlendir.

⁷⁶Bryson, 1995, s.23.

Stratejik planlama en iyi sonuçlan almak için etkili bilgi toplama, stratejik alternatifler geliştirme, araştırma yapma ve şimdiki kararların gelecekteki sonuçları üzerine vurgu yapmaktadır.⁷⁷

Durum analizinde, kurumun içinde bulunduğu dış çevre ve kurumun kendi içyapısı değerlendirilmektedir. Kurumun içinde bulunduğu çevreden maksat, kendisini bağlayan hukuki çerçeve, hizmet sunduğu ortamın ve hizmetin ve hizmetten yararlananların nitelikleri, o hizmeti sunan başka kurumların varlığı veya yokluğu, bu bağlamda koordinasyon sorunları, hizmetle ilgili yakın ve orta vadedeki muhtemel gelişmeler ile ulusal ve uluslararası alanda meydana gelebilecek gelişmeler, kurumun kendi bünyesindeki mali, beşeri, fiziksel, teknolojik imkânlar ile örgütsel yapısıdır.⁷⁸

DPT(Devlet Planlama Teşkilatı) tarafından ilk sürümü Haziran 2003'te ikinci sürümü ise Mayıs 2006 tarihli R.G. yayımlanan; K.İ.S.P.İ.U.E. Hakkında Yönetmelik'te belirtilen kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planların genel çerçevesini belirlemek amacıyla taşıyan; "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nda stratejik planlama sürecinin kamu kuruluşlarında Tablo5'de belirtilen şekilde olmak üzere dört basamaklı bir gelişim süreci izlenmesi sonucunda oluşturulması gerektiği önerilmektedir.

⁷⁷Kutluhan,age,s. 71.

⁷⁸ Şentürk,,2005s. 60.

Tablo 5: Stratejik Yönetim Süreci

Plan ve Programlar GZFT (SWOT) Analizi Paydaş Analizi	Durum analizi	Neredeyiz?
Kuruluşun varoluş gerekçesi Temel İlkeler	Misyon ve ilkeler	
Arzu edilen gelecek	Vizyon	Nereye ulaşmak
Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	Stratejik amaçlar ve hedefler	istiyoruz?
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	Stratejiler	
Detaylı iş planları Maliyetlendirme Performans programı Bütçeleme	Faaliyetler ve projeler	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
Raporlama	İzleme	
Geri besleme Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi Performans göstergeleri Performans Yönetimi Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	Değerlendirme ve performans ölçümü	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Kaynakça: DPT, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu,

2.8.1. Örgüt Misyonunun Tanımlanması

Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmayan, kendisine ulaşamayan, çalışanların hepsini ilgilendiren, nicelikten öte nitelikle ilgili olan örgüt dışına yönelik ve örgüte özgü uzun dönemli bir amaçtır⁷⁹. Bu bakımdan misyon belirlemenin örgüte faydası oldukça fazladır. Örgütlerin misyon belirleme çalışmalarında temel sorun “iyi bir misyon nasıl olmalıdır” sorusudur. Öncelikle misyon örgütün varoluş nedenini ve amacını belirtmelidir. Örgüt çalışanlarının inandığı değerleri, örgüt kültürünü, kendilerini diğer örgütlerden ayıran özellikleri barındırmalıdır. En önemlisi herkesin

⁷⁹Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beşinci Baskı, Beta Basım Yayınevi, İstanbul, 1998, s.12.

misyon konusunda hemfikir olması sağlanmalıdır⁸⁰.

Misyon; “biz neyiz, işimiz nedir, gelecekte işimiz ne olmalı” gibi temel sorulara yanıt verir. Bu sorular basit gibi görünmesine rağmen, amaç ve misyonun açıklıkla tanımlanması, işletme için anlamlı hedefler belirlemede ön koşuldur. Bu durumda misyon uzun dönemli bir amaçtır, bazen işletmenin hayatı boyunca değişmez⁸¹.

Stratejik yönetimde vizyon, en geniş, en kapsamlı, en genel amaçları içerir. İşletme vizyonu, tüm çalışanların paylaştığı işletmenin geleceğine ait bir resimdir.⁸²

Kurumlar stratejik planlama sürecine kendi vizyon ve misyonlarını belirleyerek başlarlar. Daha sonra örgütsel durumlarını belirlemek için analizler yaparlar. Kurumsal vizyona ulaşmak için stratejiler geliştirirler. Stratejik planlamanın kurumsallaşması birkaç yıl olsa da bu süreçte örgütler ulaşılacak vizyon için gereken stratejik düşünme yeteneğini öğrenebileceklerdir⁸³.

Vizyon temelde, kurumun geleceğinin resmidir, değişimin genel yönünü ortaya koyar, insanları doğru yönde hareket etmeye motive eder ve çalışanlar arasında hızlı, etkin ve eş zamanlı bir çalışmaya yardımcı olur⁸⁴.

Örgüt misyonun oluşturulmasında örgüt vizyonunun payı büyüktür. Çalışmamızın birinci bölümünde değindiğimiz gibi, misyon ve vizyon birbirleri ile sıkı ilişkide bulunan iki kavramdır. Vizyon kuruluşun bir hedefe odaklanmasını ve bu hedefe yönelmesini sağlayan araçtır, belirsizlik veya beklenmedik durumlarda kuruluşun ne yapması gerektiğini ortaya koyar. Vizyon gelecek için çalışanlara rehber olur, vizyonu olmayan bir kuruluş rotasız bir gemi gibidir⁸⁵. Vizyon beyanı misyon beyanı ile birleştiğinde örgütün planlama sürecinin çatısı oluşturulmuş olur⁸⁶.

⁸⁰Öztemel, Ercan **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Adapazarı: Değişim Yayınları, 2001, s.146.

⁸¹Dinçer, 1998, s. 60-61.

⁸²Serdar,Şeyda,**Dengelenmiş Performans Yaklaşımı ve Hoshin Kanri'nin Birlikte Kullanıldığı Stratejik Yönetim Modeli**, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2001.

⁸³Hoşcan Ensari**21. Yüzyıl Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, , 2005, s.25

⁸⁴Peter Senge **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 1998, s.227.

⁸⁵ Ülgen, Mirze, 2004, s.180.

⁸⁶ DPT, 2003, s.21

2.8.2.Amaçların ve Hedeflerin Belirlenmesi

Amaçlar planlamanın daha detaylı seviyeleri için bir çatı sağlar. Amaçlar misyona göre daha spesifikler ancak yaratıcılığın ve yeni buluşların oluşturulmasına yönelik çok genel kalmaktadırlar. Kurumda, programda veya altprogramda meydana gelecek genel değişimleri göstermektedir. Amaçlar “olmak istenen durumu” açıklamaktadır⁸⁷

Stratejik amaçlar belirlenirken bazı hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejik amaçlar örgütün diğer amaçlarıyla uyum içinde olmalıdır, diğer amaçları engelleyici nitelikte olmamalıdır. Ayrıca, stratejik amaçlar gerçekçi bir şekilde belirlenmelidir. Örgüt, elindeki imkânları, iç ve dış faktörleri göz önüne alarak bir stratejik amaç belirlemelidir. Bu amaçlar somut olarak ölçülebilir olmalı ve amaçlara ulaşabilmek için belirli bir zamanın ve yöntemin ortaya konması gerekmektedir⁸⁸.

Stratejik amaçların şu niteliklere sahip olması gerekir:⁸⁹

1. Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
2. Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.
3. İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
4. Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
5. Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
6. Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.

⁸⁷ DPT, 2006.

⁸⁸ Yüksel, Fatih **Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği**, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Ankara: Cilt 11, Sayı 1, 2002, s.34

⁸⁹ DPT, 2006, s.32.

2.8.3. İç ve Dış Çevre Analizi

Çevre analizi gerçekleştirilirken dikkat edilmesi gereken temel unsurlar şu şekilde sıralanabilir⁹⁰

- Kurumun faaliyet alanlarında dünyadaki, ülkedeki ve bölgedeki durum ve gelişmeler
- Dünyadaki, ülkedeki ve bölgedeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular ve bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği
- Kuruluşun faaliyet alanlarıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, hedef, politikalar ve bunlar arasındaki uyum
- Kuruluşun karşılaşılabileceği riskler ve belirsizlikler.

Dış ve iç çevre analizleri sonrası elde edilen bilgiler ışığı altında örgütler kendilerine stratejiler üretirler. Dış çevre analizleriyle elde edilen bilgiler ile örgütün yaşanan hızlı değişim karşısında nasıl stratejiler geliştireceği, iç çevre analiziyle elde edilen bilgiler ile de örgüt içi kaynakların stratejiler ile uyum içinde olması sağlanır.

İşletmelerde çevre faktörlerinin analizinde genel çevre ile iş çevresi faktörleri incelenir. Genel çevre; üst yönetimin kısa dönemde kontrolü altında olmayan işletme dışındaki değişkenlerden (fırsat ve tehdit) oluşur⁹¹.

2.8.4. Paydaş Analizi

Paydaş kavramı ile ilgili çalışmalara bakıldığında paydaşların değişik şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Gönüllü, gönülsüz, resmi, resmi olmayan, iç paydaşlar, dış paydaşlar, birincil ve ikincil paydaşlar. Kurumun bir parçası ya da çalışanı olmayan paydaşlara dış paydaş denir. Kurumun hizmet ve görevini yerine getirmesinde aktif rol

⁹⁰ DPT, 2006

⁹¹ Wheelen T. L. Vej. D. Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, PrenticeHall, 2002.s.12.

oyunayan paydaşlara iç paydaş denir⁹².

Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını arttıracaktır. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekir. Bu nedenle durum analizi kapsamında paydaş analizinin yapılması önem arz etmektedir⁹³

Tablo 6: Paydaş Etki / Önem Matrisi

Paydaşın Gücü / Önemi	Güçlü	Zayıf
Önemli	Birlikte çalış	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et.
Önemsiz	Bilgilendir	İzle

Kaynak: DPT, 2006a: 21

2.8.5. Durum Analizinde Temel Yöntem SWOT (GZFT) Analizi

GZFT analizinin temel felsefesi örgütün mevcut durumu içinde bulunduğu ortamları ve diğer örgütleri de dikkate alarak değerlendirmek, kuvvetli ve zayıf olduğu yerleri belirleyerek zayıf yönleri kuvvetli yönlerle, tehditleri de fırsatlarla ortadan kaldırmaktır⁹⁴.

İçinde bulunduğumuz dönemdeki büyük dalgalanmalar ve yönelimlerin doğurduğu belirsizlik ortamı hükümetleri ve kamu kuruluşlarını radikal değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Maalesef örgütlerin çoğu değişik nedenlerle değişimlere etkin tepkiler geliştirememektedirler. Her şeyden önce etkin bir çevre tarama sistemlerinin olmayışı çoğu örgütlerin değişimi zamanında algılayamamalarına neden olmaktadır. Herhangi bir stratejik planlama çalışmasının hedefi, bir örgütü çeşitli dış tehdit ve fırsatlara göre hazırlayıp, böylece öngörülebilir bir geleceğe tepki verebilecek bir

⁹²ODTU, **Öz Değerlendirme Süreci-Stratejik Planlama Süreci**, Ankara,2002, S.20,

⁹³ DPT, 2006 S.17.

⁹⁴Öztemel,age, s.158.

konuma getirmektir. Diğer bir ifadeyle, stratejik planlamanın temel hedefi, örgütü bir kriz ortaya çıkmadan önce dış dünyaya etkin cevap verebilecek bir şekilde değişime hazırlamaktır⁹⁵.

GZFT- SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Analizi: Örgütün iç ve dış çevresinin ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ilkesine dayanan SWOT analizi, örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditlerin tespitine, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasına yönelik bir yöntemdir⁹⁶.

2.8.6. Strateji Seçeneklerinin Belirlenmesi

Genellikle, stratejik bir hareket, karşı bir stratejik hareketi uyarır. Bu durumda yapılan strateji değiştirilerek karşı stratejiye uyulur ya da gelecekteki her türlü sonuç göz önüne alınarak halen yürütülen stratejinin uygulanmasına devam edilir⁹⁷

Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Seçimi

Stratejilerin değerlendirilmesinde etkinlik, verimlilik ve anlamlılık analizleri öne çıkar⁹⁸. Örgüt için en iyi strateji örgütün iç ve dış durumunun çok iyi karşılaştırılmasının ve eşleştirilmesinin yapıldığı stratejidir⁹⁹.

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması, seçilen strateji ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılması aşamasıdır. Bu aşamada uygulanan stratejinin, kurumu amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi; yeni stratejilerin eskileri üzerinden gidilerek mi yoksa köklü değişiklikler yapılarak mı gerçekleştirileceğine karar verilmesi konusuna geri besleme sağlamaktadır¹⁰⁰.

⁹⁵Tacettin, Can, **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996, s.63.

⁹⁶Çukurçayır, Mehmet Akif, Eroğlu, Tuğba ve Dr. Uğuz, Hülya Ekşi, **Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime: Strateji Geliştirmede SWOT Analizi, Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomisi**, Derleyen: M. Akif Çukurçayır, Çizgi Kitabevi, Konya, 2003, s.246.

⁹⁷Çoban, 1997, s.116.

⁹⁸Özdemir, Bülent **Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999, s.80-81.

⁹⁹Thompson Arthur ve Strickland, A. J. **Strategic Management**, New York: McGrawHillCompanies, Twelfth Edition 2001, s.55.

¹⁰⁰Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

2.8.7. Stratejik Planın Oluşturulması

Stratejik plan oluşturulurken her türlü strateji seçeneği göz önüne alınmalı, gelecekteki belirsizliklere karşı hemen uyum sağlayabilecek bir esneklik yaratılmalıdır. Bunlara ek olarak stratejik planın bütçeye uyarlanmasından çok, bütçe stratejik plana uyarlanmalıdır¹⁰¹.

2.8.8. Stratejik Planın Diğer Planlardan Farkı

Stratejik plan özetle işletmeyi veya kurumu çevresiyle ve iç faaliyetleriyle bir bütün olarak ele alan geleceğe yönelik plan ve uygulama kararlarından oluşur. Stratejik plan genel plan ayrımı farklı açılardan Tablo 7'de ele alınmaktadır¹⁰².

Tablo7: Stratejik Plan ile Genel Plan Arasındaki Fark

Stratejik Plan	Genel Plan
Konuların tanımı ve çözümü üzerine yoğunlaşır.	Özel amaçlar ve hedefler üzerine yoğunlaşır.
İç ve dış çevrenin değerlendirmesi üzerinde şartları dikkate alır.	Mevcut eğilimlerin gelecekte devam etmesi üzerinde yoğunlaşılır.
Örgütün vizyonuna ulaşmaya	Örgütte gelişim ve değişimi öngörür.
Muhtemel bir gelecek üzerinde çalışır.	Bir gelecek tasarlayıp (belirlenir) karar verir, eylemlerini bu geleceğe göre tespit eder.
Göreve dayalıdır.	Kurallara dayalıdır.
Esnektir.	Katıdır.
Uzun zamanlıdır.	Kısa dönemleri kapsar.

Kaynak Ahmet Narinoğlu, Yerel yönetimlerde Stratejik Planlama, İstanbul, Mart Matbaacılık, 2007, s.132

Buraya kadar yaptığımız stratejik planlama açıklamalarında en göze çarpan özellik stratejik planlamanın kapsamı ve hedefleri açısından diğer planlardan çok daha

¹⁰¹Erdem, Aybike **Stratejik Yönetim Ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği**, Yüksek Lisans Tezi Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Mersin, 2006, s.65.

¹⁰²Can, Tacettin, **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,1996, s.27.

geniş kapsamlı ve sürekli yenilenerek uzak gelecek için yapılmasıdır. Bunun dışında temelde stratejik planlamayı diğer planlardan ayıran dört özellik bulunmaktadır. Bunlar zaman süresi ve uyum, verilerin niteliği, verilerin sayısı ve organizasyon seviyesidir¹⁰³.

Stratejik planlamanın ayrıntıdan çok geleceğe, hedeflere ve sonuçlara yönelik olması özellikle neyin yapılacağı konusuna odaklanması ve bunun nerede, ne zaman, ne ile ve kim tarafından yapılacağı üzerine ayrıntılı bir şekilde durmaması bu planları diğer planlardan ayıran diğer özelliklerdir¹⁰⁴. Stratejik planlama, başarı için ortaya bir vizyon çıkarır. Önemli olan plan aşamalarını hazırlama değil, hedeflere nasıl ulaşılacağı ve hedeflere tam manasıyla ulaşırsa gelecekte var olunacak noktanın net bir şekilde ortaya konulmasıdır¹⁰⁵.

Stratejik planlama çok daha ilerisi düşünülerek yapılır ve sürekli yenilenir; bu bakımdan stratejik planlama ile ortaya çıkarılan kararlar kesin katı kurallar değildir. Bunlara ek olarak stratejik planlama, faaliyet planları ile karıştırılmamalıdır. Stratejik planlar faaliyet planlarına göre daha geniş bir zamanı kapsar ve hedefleri formüle ederler. Faaliyet planları ise daha çok uygulamaya yönelik ve hedefler bilinerek yapılan planlardır¹⁰⁶.

2.9. Belediyelerin Yapısı Ve Özellikleri

2.9.1. Belediyelerin Tanımı Yasal Çerçevesi

Belediye Arapça, “beled” sözcüğünden türetilmiştir. Memleket, kasaba, şehir anlamına gelmektedir. Yine Arapça “medine” sözcüğüyle bağlantılıdır. Medine kent sayılabilecek yörelerdeki yaşam biçimiyle bu yerleşim alanlarının dışındaki yaşam biçimini, hem iktisadi faaliyet hem de yaşamın getirdiği ilişkiler bakımından birbirinden ayırmak için kullanılmıştır.¹⁰⁷

¹⁰³Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim**, Cilt:1, 3. Baskı, İ.Ü. i. F. Yayın No:234, İ.İ.E. Yayın No:127, Küre Ajans, İstanbul,1990, s. 53-54.

¹⁰⁴Aykaç, Burhan **İnsan Kaynakları Yönetim ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım 1999, s.75

¹⁰⁵Bircan, İsmail, **Kamuda Stratejik Yönetim Ve AB Politikaları** Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri TODAİE Yayın No: 319 Kasım, Ankara:2003, s.411-412.

¹⁰⁶Çoban, 1997, s.84.

¹⁰⁷Toprak, Zerrin **Yerel Yönetimler**. 6. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 2006, s. 87.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde modern anlamda belediye kurulması isteği Tanzimat'tan sonraki yıllarda yoğunluk kazanmış ve Kırım Savaşı'nın sonrası gelişmelerin de etkisiyle, Fransız komün yönetimlerinden örnek alınmak suretiyle 1855 yılında ilk girişimi de beraberinde getirmiştir. Böylece, Türkiye' de ilk belediye İstanbul' da kurulmuştur. İstanbul Şehremaneti olarak kurulan belediyenin başında, hükümet tarafından atanmış bir şehremini bulunmuştur. 1868' de çıkarılan bir talimatla İstanbul dışında da belediye örgütü kurulmasının hukuksal altyapısı hazırlanmıştır. Vilayet, sancak ve kaza merkezlerinde de birer belediye kurulması kararlaştırılmıştır¹⁰⁸.

Belediye, özel idare ve köy arasında tüzel olarak herhangi bir hiyerarşik ilişki bulunmadığı gibi eşgüdüm amaçlı ilişki de bulunmamaktadır. Bu üç yönetim sistemi arasında ağırlı önceliği ilk başta il özel idarelerindeyken, özellikle kırdan kente göçlerin başlaması ve toplumdaki yapısal dönüşümler bu dengenin belediyelerden yana dönmeye başlamıştır. Belediye sistemine 1984 yılında Büyükşehir belediyesi modeli de eklenmiştir.¹⁰⁹

Türkiye'de belediyeler anayasal kuruluşlar olarak düzenlenmiştir. 1982 Anayasası'nın 123. maddesinde "İdarenin kuruluş ve görevlerinin, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanacağı" belirtilmiştir. Ayrıca, Anayasa'nın 127. maddesinde "Mahalli idareler; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir"¹¹⁰ şeklinde tanımlanmıştır.

5393 sayılı B.K.'nun ikinci bölümünde belediyelerin kuruluşları ve sınırları hakkında maddeler yer almaktadır. 4. madde de bir yerleşim yerinde belediyenin kurulabilmesi için nüfusunun 5.000 ve üzeri olması gerektiği belirtilmiştir.

¹⁰⁸Ulusoy, Ahmet ve Akdemir, Tekin, **Mahalli İdareler Teori-Uygulama-Maliye**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006, s. 214.

¹⁰⁹DPT, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Yerel Yönetimler Özel İhtisas Komisyon Raporu**, Ankara 2000, s. 74.

¹¹⁰1982 Anayasası, (09/11/1982 Tarih, 17863 (Mükerrer), Sayılı R. Gazete, Tertip: 5, Cilt: 22), <<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>>(22.Aralık. 20011).

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 4. maddesinde de Büyükşehir belediyesinin kuruluşu tanımlanmıştır. Toplam nüfusu 750.000'den fazla olan illerin il belediyeleri kanunla büyükşehir belediyesine dönüştürülebilir. Büyükşehir belediyelerinin sınırları, il mülki sınırlarıdır. İlçe belediyelerinin sınırları, bu ilçelerin mülki sınırlarıdır şeklinde belirlenmiştir.

5216 syl. ve 5393 syl. yasalar Büyükşehir ve ilçe belediyesi ifadelerini şu şekilde tanımlamıştır:

5393 sayılı Belediye Kanunu 03.07.2005 tarihinde kabul edilmiştir. Bu Kanunun amacı, belediyenin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir.

a) Büyükşehir belediyesi: Sınırları il mülki sınırı olan ve sınırları içerisindeki ilçe belediyeleri arasında koordinasyonu sağlayan; idarî ve malî özerkliğe sahip olarak kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisini ifade eder.

b) İlçe belediyesi: Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini ifade eder.

Büyükşehir belediyeleri içinde bulunan ilçe belediyeleri bazı konularda 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na bağlı olmakla birlikte, bazı konularda da il ve ilçe merkezinde bulunan belediyeler gibi 5393 sayılı Belediye Kanunu'na tabidirler¹¹¹.

¹¹¹Öner, Şerif **Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye' de Belediye Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006. s. 54.

2.9.2. Belediyelerin Genel Özellikleri

Bir yerel yönetim birimi olan belediyeler, sahip oldukları bazı özellikler nedeniyle diğer yerel yönetim birimlerinde farklıdır. Türkiye’de belediyeler, bir alan yönetimi olmamaları nedeniyle il özel yönetimlerinden, sosyal ve ekonomik açıdan daha gelişmiş yerleşim birimlerinde kurulmaları nedeniyle de köylerden farklıdır.¹¹²

Belediyelerde özerklik, yönetimin demokratikleşmesinde ve temel hakların korunmasında bazı kurumlar için özel önem taşımaktadır. Belediyeler açısından özerklik, merkezden yönetimin bazı sakıncalarının ortadan kalkmasına veya azalmasına imkân tanımaktadır. Aşırı merkeziyetçilik, yetkilerin tek elde toplanmasına, hizmetin aksamasına ve yürütmenin gecikmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, idari ve mali özerkliğin tanınması, merkezden yönetimin sakıncalarının azaltılmasına ve belediyelerin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olmaktadır¹¹³.

Belediyeler, demokratik hayatın vazgeçilmez unsurları ve kamu hizmetlerinin halka götürülmesinde oynadıkları roller nedeniyle halkın yönetime katılmasının ilk aşaması olarak görülürler.¹¹⁴ Ayrıca belediyeler, belde halkının yerel ve müşterek ihtiyaçlarını karşılayan ve “kâr amacı gütmeyen” yerel yönetim birimleridir.¹¹⁵ Evrensel bir yönetim olan belediyelerin, kendine has bir takım özellikleri vardır. Belediyelerin evrensel özellikleri, Türk Belediye Sistemi’nde de kısmen görülmektedir. Belediyelerin sahip oldukları evrensel nitelikteki özelliklerin yanı sıra, her devlet sahip olduğu ulusal ve yerel politikalar, sosyo-ekonomik yapı ve gelişim süreci gibi nedenlerden dolayı

¹¹²Bozlağan, 2005, s. 54-55.

¹¹³Tortop, Nuri. **Belediyelerde Özerkliğin Anlam ve Önemi, İller ve Belediyeler**, Ankara: Türkiye Belediyeler Birliği Yayını, Ocak-Şubat 2005, Sayı: 693 s. 24-25.

¹¹⁴Azaklı, Sedat **Belediye Hizmetlerinde Bilinçli Strateji Geliştirme Süreci ve Sorunları(Ege Bölgesi Örneği)**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi),Marmara Üniversitesi SBE, 1999, s. 8.

¹¹⁵Furman, Beyza Oba **Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Stratejik Yönetim: Kavramsal Bir Çerçeve**, İ.Ü.İ.F. Dergisi, Cilt 16, Sayı 1: 39 - 50, İstanbul 1987, s. 40.

kendine özgü bir belediye sistemi de geliştirmiştir. Türk Belediye sistemi de bu evrensel özellikleri taşımakla birlikte, ortaya çıkışı ve sosyo-ekonomik yapısı nedeniyle kendine özgü bazı özelliklere de sahiptir.¹¹⁶

Tablo8: Belediyenin Evrensel Özellikleri - Türk Belediyesinin Özellikleri

Belediyenin Evrensel Özellikleri	Türk Belediyesinin Özellikleri
Ulusal ana yapının bütünlüklü bir parçasıdır.	Ulusal ana yapının bütünlüklü bir parçasıdır.
Köklü (binlerce yıllık) bir geleneğin sonucudur.	Tanzimat döneminin bir sonucudur.
Temelinde “özgürlük”, “katılım” ve “etkinlik” düşüncesi vardır.	Temelinde “etkinlik” düşüncesi vardır.
Siyasî yönü ağır basan bir yönetim birimidir.	İdarî yönü ağır basan bir yönetim birimidir.
Kaynağını halktan alan ve öncelikle halka karşı sorumlu olan bir hizmet birimidir.	Kaynağını mevzuattan alan ve öncelikle merkezî idareye karşı sorumlu olan bir hizmet birimidir.
Varlık sebebi yerel halktır.	Varlık sebebi yasal düzenlemeler ve merkezî siyasal iradedir.
Tüzel kişiliktir / Kamu tüzel kişisidir.	Kamu tüzel kişisidir.
İdarî ve malî açıdan büyük ölçüde özerk bir yönetim/kamu yönetimi birimidir.	İdarî ve malî açıdan kısmen özerk bir kamu yönetimi birimidir.
Karar organları (kimi durumlarda yürütme organları) seçimle iş başına gelir.	Karar organı ve yürütme organı (encümenler kısmen) seçimle iş başına gelir.
Yerel hizmetleri yürütecek yeterli örgütsel yapılanmaya sahiptir.	Yerel hizmetleri yürütecek örgütsel yapılanmaya sahiptir.
Kâr amaçlı değildir.	Kâr amaçlı değildir.
Üst yönetim birimlerinin (merkezi idare, eyalet, bölge veya il yönetimi) hukuka uygunluk açısından denetim ve gözetimi altındadır.	Merkezi idarenin vesayet denetimi altındadır.
Komün, il veya kırsal alanlarda kuruludur.	Belde ve kentlerde kuruludur.

Kaynak: Bozlağan, Recep **Belediyelerde Örgüt Geliştirme**, Yayımlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s. 5.

¹¹⁶Bozlağan, 2003 s. 26.

2.9.3. Belediyenin Organları Görevleri ve Belediyelerde Stratejik Planlamanın Yasal Dayanakları

Yasal Dayanak

Yerel yönetimler içinde yer alan belediyeler belde halkının müşterek ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulmuş kuruluşlardır. Karar ve yürütme organları belde halkı tarafından seçimle belirlenen, özel bütçeleri ve kendi personelleri olan belediyeler, bir yandan mevcut hizmetleri yerine getirmeye çalışırken bir yandan da giderek artan kentsel taleplere de cevap vermek durumunda kalmışlardır. Hal böyle olunca yöneticilerin değişen şartları sürekli takip ederek, çevresel değişimlere göre örgütlerini değerlendirmeleri gerekmektedir.¹¹⁷

Daha önceden de ifade edildiği gibi bir yerel yönetim birimi olarak belediyelerin stratejik anlayışla hizmet sunmalarını engelleyen faktörlerden bir tanesi de yasal düzenlemeler ve ayrıca bugüne kadar yerleşmiş olan yönetim anlayışlarıdır. Diğer taraftan 3030 sayılı Büyükşehir belediye kanununun stratejik yönetimle ilgili olarak herhangi bir kısıtlamaya gitmediği, mevzuatın uygun olmasına rağmen şimdiye kadar herhangi bir stratejik planlama faaliyetine girilmediği belirtilmektedir.¹¹⁸

Stratejik yönetim yaklaşımı ülkemizde bu konuda çıkarılan diğer hukuki metinlerden önce “Kamu Yönetimi Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılanması Hakkında Kanun Tasarısı” içerisinde ele alınmıştır. Buna göre kanunda şu ilkeler benimsenmiştir. Bu çerçevede;

1. Geçmiş yönelimli bir yönetimden gelecek ve amaç yönelimli bir yönetime,
2. Çözüm yönelimli bir anlayıştan, teşhis yönelimli bir anlayışa,
3. Kapalı ve tek taraflı bir yaklaşımdan, açık ve katılımcı bir yaklaşıma,
4. Ceza yönelimli bir uygulamadan, ödül yönelimli bir uygulamaya geçilmesi

¹¹⁷ H. Bahadır Akın, Sevcan Güleç, **Belediyelerde Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilebilirliği ve Karaman Belediyesi’nde Gerçekleştirilen Bir Analiz**, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, No: 319, TODAİE Yayınları, Ankara 2003, s. 430.

¹¹⁸ Akın ve Güleç, s. 436.

öngörülmektedir.¹¹⁹

5. Yukarıda saydığımız çerçeve ve unsurlar diğer kanun metinlerine temel teşkil etmiştir. Bu kanunları sayacak olursak; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunudur.

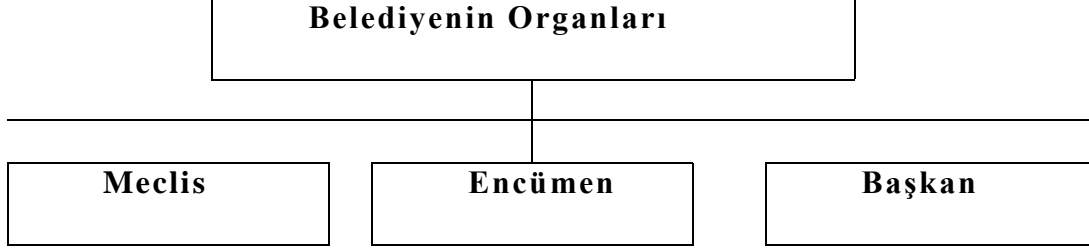
Bu kanunların yanı sıra stratejik planlamanın kamu kuruluşları tarafından nasıl uygulanacağına yönelik usul ve esasları belirten yönetmelik 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayınlamıştır. Söz konusu yönetmeliğin kaynağı olarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesi gösterilmiştir.

Yasada stratejik plana ve performans hedeflerine değinilen bir başka hüküm faaliyet raporu başlıklı 56. maddedir. Maddeye göre, “Belediye Başkanı, 5018 sayılı Kanun’un 41. maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plan ve performans programına göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Faaliyet raporunda, bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarına ilişkin söz konusu bilgi ve değerlendirmelere de yer verilir.” Yasada belediye bütçesi ile stratejik plan arasında doğrudan bağ kurulmuştur. Buna göre belediye bütçesi başlıklı 61. madde “belediyenin stratejik planına ve performans programına uygun olarak hazırlanan bütçe, belediyenin mali yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verir” demektedir. Bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları eklenir. Bütçe yılı devlet mali yılı ile aynıdır. Bütçe dışı harcama yapılamaz denilmektedir¹²⁰.

¹¹⁹Özcan, age, s. 43.

¹²⁰Keskiner, Yusuf Emrah, **Belediye Şirketlerinde Stratejik Plan Zorunluluğu**, Türk İdare Dergisi, Haziran, Sayı: 451, Yıl: 78, 2006, s. 29.

Şekil 2: Belediyenin Organları



Meclis, encümen ve başkanın görev ve yetkileri ise 5393 sayılı kanunun 18, 34 ve 38. maddelerinde belirtilmiş; 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun ise 18. maddesinde başkanın görev ve yetkilerinden bahsedilmiştir.

Belediye Meclisi ve Stratejik Planlama: Belediyenin karar organı olan belediye meclisi, 5 yılda bir yapılan seçimlerle, seçme hakkına sahip hemşeriler tarafından doğrudan doğruya seçilen üyelerden oluşur. Belediye başkanlığı ve belediye meclisi üyeliği seçimlerinde, Seçimlerin Temel Hükümleri ve Seçmen Kütükleri Hakkındaki 26.4.1961 tarih ve 298 sayılı kanun hükümleri uygulanmaktadır. Belediye Meclisi, belediyenin karar organıdır ve kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilmiş üyelerden oluşmaktadır¹²¹.

Büyükşehir belediyesi sınırları içindeki ilçe belediye başkanları büyükşehir belediye meclisinin doğal üyesidir. Büyükşehir belediye meclisi, her ayın ikinci haftasında toplanır. Meclis toplantıları halka açıktır. Ancak meclis başkanının veya üyelerden birinin vereceği gerekçeli önerge üzerine toplantıya katılanların salt çoğunluğuyla kapalı oturum yapılabilir. Meclisin gündemini belediye başkanı belirler, meclis üyeleri de öneri verebilir. Öneri, toplantıya katılanların salt çoğunluğu ile kabul edilirse gündeme alınır. Belediye meclisi, üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar verir. Ancak, karar yeter sayısı üye tam sayısının

¹²¹5393 sayılı **Belediye Kanunu**, md..17

dörtte birinden az olamaz. Oylamada eşitlik çıkması halinde, meclis başkanının bulunduğu taraf çoğunluk sayılır. Gizli oylamada eşitlik olması halinde oylama tekrarlanır, eşitlik bozulmazsa meclis başkanı tarafından kura çekilir.¹²²

5393 sayılı kanunda belediye meclisinin stratejik plan ile ilgili görevi şu şekilde düzenlenmiştir:¹²³

Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek.

Belediye Encümeni ve Stratejik Planlama: Görevlerinden dolayı belediye meclisine karşı sorumlu olan belediye encümeni; belediye başkanı ile seçilmiş encümen üyelerinden ve belediyelerin bir kısım birim amirlerinden oluşur¹²⁴. Belediyenin yürütme ve danışma organı olan encümen atanmış ve seçilmiş üyelerden oluşan karma bir yapıya sahiptir.

Belediye encümeni, haftada birden az olmamak üzere önceden belirlenen gün ve saatte toplanmaktadır. Encümen üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar verir. Encümen gündemi belediye başkanı tarafından hazırlanır. Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine bildirmek, kamulaştırma kararı almak belediye encümeninin görevlerinden birkaçını oluşturur¹²⁵.

Belediye Başkanı ve Stratejik Planlama: Başkan, belediye yönetiminin başı ve yürütme organıdır. 1963 yılından beri, belediye sınırları içinde yaşayan halk tarafından tek dereceli ve çoğunluk esasına göre beş yıllık bir süre için seçilmektedir. Belediye başkanı meclisin ve encümenin başkanıdır. Belediye başkanı, belediye teşkilatının en üst amiri olarak belde halkını ve belediye tüzel kişiliğini temsil eder.¹²⁶

¹²²5393 sayılı **Belediye Kanunu**, md. 21-22; 5219 sayılı **Büyükşehir Belediyesi Kanunu**, md. 12-13.

¹²³5393 Sayılı **Belediye Kanunu**, m. 18

¹²⁴Çoker, Ziya. Belediye Encümeni Görev ve Yetkileri, Belediye Yönetim Dizisi/3, Ankara: YYAEM, Nisan,1999, s.23.

¹²⁵5393 Sayılı **Belediye Kanunu**, m. 34

¹²⁶Azıklı Sedat ve Özgür, Hüseyin **Belediye Organları ve Organlar Arası İlişkiler: Başkan, Meclis ve Encümen**, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I:Reform, (Ed. Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik), Ankara: Nobel Basımevi, 2005, s. 300.

Başkanının 5393 sayılı kanun ile düzenlenen görev ve yetkileri arasında stratejik plan ile ilgili görevi aşağıda belirlenmiştir,

- Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmaktır.

Yeni belediye kanunu belediye başkanının denetimini somut ve biçimsel esaslara uygun bir plana dayandırmakta ve belediye başkanını bu planı uygulama konusunda meclise karşı sorumlu tutmaktadır. Faaliyet raporunu meclise sunan belediye başkanı artık stratejik planı ve performans programını da meclise sunmakta ve meclisin onayladığı stratejik plana uygun olarak faaliyetlerini yürütmektedir.¹²⁷

2.10. Büyükşehir Belediyelerinin Yapısı ve Stratejik Planlama

Büyükşehir kavramının tanımı üzerinde, doktrinde görüş birliği bulunmamaktadır. Çünkü bu kavramın ekonomik, sosyal, idari ve hatta siyasi boyutları vardır. Bundan dolayı, bu kavramı tanımlamak için tek bir ölçüt kabul edip ona göre tanım yapmak yanılığlara yol açabilir.¹²⁸

1982 Anayasası'nın da sağlamış olduğu temelle 1984 yılında 3030 sayılı Yasayla, belediye hizmetlerinin etkin ve verimli sunulması, düzenli kentleşmenin gerçekleştirilmesi ve yerel halkın hizmetlere daha etkin katılımı amacıyla Büyükşehir belediye sistemi kurulmuştur. Türkiye'de ilk Büyükşehir belediyeleri, 1984 tarihinde İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde kurulmuştur.

Türkiye'de kentsel sorunları çözmek amacıyla 1982 Anayasası'nın 127. maddesine dayanılarak, 1984 yılından itibaren Büyükşehir belediyeleri kurulmuştur. Büyükşehir belediyelerini düzenleyen 3030 sayılı kanun, 2004 yılında yürürlükten kaldırılarak, yerine 5216 sayılı kanun uygulamaya konmuştur. Ayrıca bu yasa Büyükşehir belediyelerinin görev, yetki ve sorumluluklarını yeniden düzenlemiş ve bu

¹²⁷Azıklı ve Özgür, age, s. 302.

¹²⁸Yıldırım, Ramazan, **59. Hükümet Döneminde Yapılan Belediye Reformunun Kısa Bir Değerlendirmesi**, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 15, Sayı 2, Ankara 2006, s. 43-44.

düzenlemeyle Büyükşehir belediyeleri ile ilçe belediyeleri arasındaki görev ve yetki dağılımı, ilçe belediyeleri aleyhine ciddi şekilde bozulmuştur. Planlama yetkileri başta olmak üzere, ilçe belediyeleri tarafından yerine getirilen pek çok yetki, Büyükşehir belediyesine devredilmiştir.¹⁰³

12.11.2012 tarihinde kabul edilen 6360 sayılı 14 ilde Büyükşehir belediyesi ve 27 ilçe kurulması ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanun ile;

14 Yeni Büyükşehir Belediyesi kuruldu. Mevcutlar dahil, tüm büyük şehir belediyelerinin sınırları il mülki sınırı olarak belirlendi. İlçe belediyelerinin sınırları, ilçe mülki sınırı olarak belirlendi. Büyükşehir Belediyesine dönüştürülen ve daha öncesinde Büyükşehir Belediyesi olan illere bağlı ilçelerin mülki sınırları içerisinde yer alan köy ve beldelerin tüzel kişilikleri kaldırıldı. Mevcut ve kurulan Büyükşehir Belediyelerinin buldukları illerdeki İl Özel İdarelerinin tüzel kişilikleri kaldırıldı. Büyükşehir Belediye sınırları içinde 27 yeni ilçe kuruldu. Toplam 30 büyükşehirde ki 1.053 belde belediyesi ile 16.082 köy, mahalle haline getirildi. Büyükşehir Belediyesinin kuruluş koşulları değiştirildi. 30 ilde Özel İdareler yerine Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı kuruldu. Belediyelere, mahalleye dönüşen köylerde ticari amaç taşımayan yapılar için tip mimari projeler ve mühendislik projesi yapma/yaptırma yetkisi verildi. Büyükşehir yetki alanındaki yerler genişledi. (Mahalleleri ilçe merkezine bağlayan yolların büyük şehir belediye yetki alanına dahil olması) Büyükşehir yapılan illerin dışında kalan 51 ilde, nüfusu 2000'den az belediyeler başka hiçbir özellik göz önünde bulundurulmadan kapatılarak köye dönüştürüldü. Bu hükümle toplam 552 belediye tüzel kişiliğini yitirdi. Tüzel kişiliği kaldırılarak köye dönüşen belediyelerin komşu oldukları il, ilçe ve nüfusu 2.000'in üzerindeki belde belediyelerine, belediye meclisi kararı ile mahalle olarak katılmalarına imkan sağlandı.

Büyükşehir belediyelerinin de tıpkı geleneksel belediyeler gibi üç organı bulunmaktadır. Bu organlar, Büyükşehir belediye meclisi, Büyükşehir belediye encümeni ve Büyükşehir belediye başkanıdır.

Büyükşehir belediyesi, 23.07.2004 tarihli ve 25531 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununa göre genel stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlamakla yükümlüdürler. Kanun aşağıdaki maddeleri içermektedir:

Büyükşehir ve ilçe belediyelerinin görev ve sorumlulukları arasında yer alan;

Büyükşehir Belediyesinin stratejik plan ile ilgili yetki ve sorumlulukları şunlardır:

a) İlçe belediyelerinin görüşlerini alarak Büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.(md.7. (a) fıkrası)

Büyükşehir belediye başkanının stratejik plan ile ilgili görevi;

b) Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmaktır. (Md. 18. (B) fıkrası)

Yerel yönetimler, merkezi yönetime göre dinamik ve girişimci bir yapıya sahiptir. Diğer yandan yerel yönetimler hemşerilik duygularının ve demokratik değerlerin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Son olarak, ise aşırı merkezileşmenin ortaya çıkardığı sorunların giderilmesinde yerel yönetimlerin önemi büyüktür ve bu açıdan yerel yönetimlerin, merkezi yönetime aykırı değil aksine merkezi yönetimi destekleyici nitelikte olduğu söylenebilir.¹²⁹

Bugün ise stratejik yönetim, özel sektör ve kamu sektöründe faaliyet gösteren tüm örgütlerde geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir

¹²⁹Yurttaş, Fatma ve Özer Köseoğlu, **Yönetimden Yönetişime Geçiş Sürecinde Yerel Yönetimler**, III. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, Haziran 2005, <http://www.sbe.sakarva.edu.tr/kongree.php>(01.Haziran.2011)

yönetim tekniği olarak gelişimini sürdürmektedir.¹³⁰ Kamu kurumlarının işletme yönetimi teknik ve değerleriyle yönetilmesini amaçlayan yeni kamu işletmeciliğinin bir parçası olan stratejik planlama ise, kamu kuruluşlarına rekabet düzeylerini artıran bir araç olarak sunulmaktadır.¹³¹

2.11. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci

Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans planı hazırlayıp belediye meclisine sunar.

Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.

Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir.

Stratejik plan ve performans planı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.(5393 Madde 41)

Belediye başkanı, Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plan ve performans hedeflerine göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Faaliyet raporunda, bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarına ilişkin söz konusu bilgi ve değerlendirmelere de yer verilir.

Faaliyet raporu mart ayı toplantısında belediye başkanı tarafından meclise sunulur. Raporun bir örneği İçişleri Bakanlığına gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır.(5393 Madde 56)

Belediyenin stratejik planına uygun olarak hazırlanan bütçe, belediyenin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve

¹³⁰Aktan, 2005, s. 2.

¹³¹Akdoğan, Argun **Stratejik Planlama Kavram ve Kuramı Üstüne Değerlendirmeler**, Memleket Mevzuat Aylık Yerel Yönetim Dergisi, Cilt:2, Sayı: 17, YAYED, Ankara 2006, s. 4-5.

harcamaların yapılmasına izin verir.

Bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları eklenir.

Bütçe yılı Devlet malî yılı ile aynıdır.

Bütçe dışı harcama yapılamaz.

Belediye başkanı ve harcama yetkisi verilen diğer görevliler, bütçe ödeneklerinin verimli, tutumlu ve yerinde harcanmasından sorumludur.(5393 Madde 61)

Stratejik planlar, beş yıllık dönemi kapsayacak, en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebilecektir. Güncelleştirmeden kasıt, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden sadece hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir

Stratejik planlama yapılırken seçimlerden önce yönetime aday olacakların vaatleri de dikkate alınmalıdır. Çünkü bu vaatlerin üst yönetimin geleceğe dönük misyon ve vizyonlarının ifadesi olduğu belirtilmektedir¹³².

Stratejik yönetimin genel olarak kamu yönetiminde özel olarak ise belediyelerde başarıyla uygulanabilmesi için öncelikle yönetim anlayışındaki değişimin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunun için ise örgütlerin yönetime stratejik olarak yaklaşabilmeleri gerekmektedir. Yönetime stratejik olarak yaklaşabilmek dört gerekliliği beraberinde getirmektedir. Bunlar; rekabet avantajı oluşturmayı hedeflemek, oluşturulan rekabet avantajını sürekli hale getirmeyi hedeflemek, gelecek referanslı davranmak ve kuruma bütüncül yaklaşmak olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda yönetime stratejik yaklaşmak rekabet avantajı elde edebilmek için her zaman bir yarışın varlığını bilmek ve bu yarışta nasıl rekabet edebilirim düşüncesiyle hareket ederek rakipleri sürekli değerlendirmeyi ve ona göre pozisyon almayı gerektirmektedir. Bununla birlikte örgütlerin günlük ve kendi içinde sınırlı kalan faaliyetlerinin stratejik nitelikli faaliyetler

¹³² Şentürk,2005, s.31.

olmadıkları ifade edilmektedir.¹³³

Yönetime stratejik yaklaşmak ayrıca gelecek referanslı davranmayı da gerektirmektedir. Daha önceden de ifade edildiği stratejik yönetim, örgütün şu an bulunduğu noktadan hareketle gelecekte nerede olması gerektiğine dair bir yön belirlenmesini gerektirmektedir. Bunun yanında gelecek referanslı yönetim vizyon ve misyon sahibi örgütlerin oluşmasına da katkıda bulunmaktadır.¹³⁴

Hazırlık aşamasında, stratejik planın nasıl yapılacağı, stratejik planlama ekibinin kimlerden oluşturulacağı belirlenerek, stratejik planı yapacak örgüt oluşturularak, gerekli ihtiyaçlar tespit edilir. Stratejik planın kurum üyelerince sahiplenilmesi sağlanarak, stratejik planın hangi zaman dilimi içinde yapılacağı, gerekli eğitim ve çalışmalar vb. hususlar bu aşamada yapılarak stratejik plan için gerekli veriler toplanmaya başlanır.¹³⁵

2.11.1. Durum Analizi

Durum analizi için temel yöntem DPT'nin kılavuzunda da belirtildiği üzere, GZTF (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) yani daha genel tanımı ile SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizidir.

Durum analizi, üst düzey yöneticilerin örgütün amaçları doğrultusunda çevre analizini yapmalarını, iç kaynaklarını ve temel yetkinliklerini analiz etmelerini, alternatif stratejileri incelemelerini ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışarak izlenecek yolları belirlemelerini kapsamaktadır¹³⁶.

Durum analizi sonucunda elde edilen bulgular sistematik olarak raporlanacak, sorumlu kişi ve ekipler tarafından değerlendirilecek ve planlama sürecinin daha sonraki

¹³³ Barca, Mehmet **Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği**, Editörler: İsmail Dalay, Remzi Altunısık ve Recai Coşkun, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, Adapazarı 2002, s. 16-21.

¹³⁴ Özcan, age. s.41

¹³⁵ DPT, "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm", www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.05.2011).

¹³⁶ Besler, Senem **Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü**, Anadolu Üniversitesi İBF Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1/2, 2003, s. 76.

aşamalarında değerlendirilecektir¹³⁷.

Durum analizi, kurumun “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Bu aşamada, kurum geleceğe dönük amaç, hedef ve stratejilerini hangi durum ve şartlar altında belirleyeceğini değerlendirir. Dolayısıyla kurumun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasını ve stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlar. Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır.¹³⁸

- Tarihi gelişim
- Kurumun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
- Kurumun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
- Paydaş analizi (kurumun hedef kitlesi ve kurum faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi)
- Kurum içi analiz (kurumun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi)
- Çevre analizi (kurumun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi)

Durum analizine kuruluşun kısa bir tarihçesi ile başlanır ve kuruluş misyonu çerçevesinde özellikle son yıllarda kuruluşun izlediği politikalar ve performansı ortaya konulur. Durum analizi yapılırken kuruluşun kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Böylece, kuruluş tarafından üretilen mal ve/veya hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, kuruluşun hedef kitlesine nasıl hizmet ettiği, bu alanda benimsenen genel stratejilerin neler olduğu, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği, vb. hususlar değerlendirilir. Bu değerlendirmeler yapılırken kuruluşun içinde bulunduğu sektörde/alt sektörde dünyada

¹³⁷ DPT, 2003, s.17

¹³⁸Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm**, s. 15.

ve ülkemizdeki genel eğilimler tartışılır¹³⁹.

Bu bölümde ilk önce örgütün bir üst sistemi olması ve onu nispeten daha çok etkilemesi nedeniyle dış çevre analizi ele alınacak daha sonra, işletmenin kaynak, imkân ve sınırlılıklarını ortaya koyan iç çevre analizi işlenecektir. Üçüncü bölümde SWOT analizi yöntemi kapsamında iç ve dış çevre analizinin birlikte incelenecektir.

2.11.2. İç Çevre Analizi

Durum analizinin ikinci bölümünü iç çevre analizi oluşturmaktadır. İç çevre analizinin amacı; dış çevrenin sunduğu fırsatlardan yararlanabilmek ve tehditlerden korunabilmek için örgütün fiziki, beşeri, mali ve diğer kaynaklarını inceleyerek güçlü, zayıf yanlarını eksiklerini ve başarılarını belirleme sürecidir.

Kuruluş içi analiz, kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir¹⁴⁰.

DPT Kılavuzunda iç analizde göz önüne alınması gereken temel noktalar aşağıdaki gibidir.

Kuruluş İçi Analizde Temel Noktalar:

- Kuruluşun geçmişi, mevzuatı ve bu mevzuat gereği görevleri
- Kuruluşun genel bürokrasi içindeki yeri ve yönetim yapısı
- Kuruluş içi iletişim ve karar alma süreci
- Kuruluş personelinin sayısı ve nitelikleri
- Kuruluşun yararlandığı değişik finansman kaynakları (Bütçe, fon, döner sermaye, diğer)
- Kuruluşun personel ve ücret politikası ile bu alanlardaki esneklikleri

¹³⁹ DPT, 2003, s.11.

¹⁴⁰ DPT, 2006, s.27.

- Kuruluş çalışanlarının motivasyon düzeyi ve kuruluşun durumuna dair değerlendirmeleri ve beklentileri
- Kuruluşun teknolojik alt yapısı ve teknolojiyi kullanma düzeyi
- Kuruluşun araç ve bina envanteri ve diğer varlıkları
- Kuruluşta kullanılan raporlama sistemi
- Kuruluş faaliyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi
- Kuruluşun gerçekleştirdiği ve yürütmekte olduğu önemli faaliyetler ve projeler
- Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler
- Kuruluş yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler
- Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları

Yukarıdaki temel noktalar incelendiğinde belediyelerde kurum içi analiz için yapılması gereken analizler aşağıdaki gibi olmalıdır.

Örgütün üstünlük ve zayıflıklarının tespit edilmesindeki amaç, hangi fırsatlardan nasıl yararlanılabilir, rakiplere göre daha avantajlı duruma nasıl gelebiliriz, zayıf yanlarımızı nasıl güçlendirebiliriz ve stratejik yönümüz hangi güçlü unsurlarımızın üzerine oturtulmalı gibi sorulara yanıt bulabilmektir¹⁴¹. İç çevre analizinde, kurumun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyecek, iç ortamdan kaynaklanan, kurumun kontrol edebildiği koşullar ve eğilimler üzerinde durulur. Kurum içi analizde dikkate alınacak hususlar şu şekilde sıralanabilir:¹⁴²

Kurumsal Yapı

¹⁴¹ Barca, age, s.42.

¹⁴² Şentürk, s. 14-17; Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm**, s. 23-24.

1. Kurumun örgüt yapısı
2. Aynı ya da benzer görevleri yapan birimler ve yetki çakışmaları
3. Kurumun yapısında ve görev alanında son dönemde yapılan değişiklikler ile yapılması gündemde olan değişiklikler.

4. Yeniden yapılanma (reorganizasyon)

5. İzleme ve değerlendirme sistemi

Beşeri Kaynaklar

1. Kurum personelinin sayısı ve dağılımı
2. Personelin eğitim düzeyi, niteliği ve deneyimi

Kurum Kültürü

1. İletişim süreçleri
2. Karar alma süreçleri
3. Gelenekler ve değerler *Teknoloji*

1. Kurumun teknolojik alt yapısı

2. Teknoloji kullanma düzeyi

Mali durum

1. Mali kaynaklar
2. Bütçe büyüklüğü
3. Kurumun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları
4. Gelir ve giderlerin yapısı
5. Borç yapısı, hizmet alımları ve özelleştirme

Yönetimin beklentisine uygun bir formun genel çerçevede oluşmasına karşın, örgüt içindeki informel ilişkiler ağı örgütün, üst yönetimin beklentisi dışında bir yapı ve nitelik kazanmasına yol açabilir. Bu durumda üst yönetimin belirlediği stratejinin dışında ve bu stratejiyle ilişkisiz bir misyon tanımlaması kendiliğinden ortaya çıkabilmektedir¹⁴³.

2.11.3. Dış Çevre Analizi

Örgütler, hayatını sürdürebilmek için her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden almakta, buna karşılık çevrenin talep ve ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmaktadırlar. Hem kaynak hem de enerji bakımından bağlı oldukları çevrenin günümüzde hızla değişiyor olması örgütleri de hızla değişmeye zorlamaktadır

Çevre analizi sonucunda sadece mevcut durum tespit edilmekle kalınmaz, aynı zamanda gelecekte oluşacak çevre şartlarının kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği tartışılarak senaryolar oluşturulur¹⁴⁴.

Dış çevrenin analizi uzak dış çevre ve yakın dış çevre olarak iki kategoride incelenmektedir.¹⁴⁵ Bunun sebebi etkileşim farklılığıdır.

Çevre analizi yapılırken çevresel faktörlerin kuruluş için ne gibi fırsatlar ve tehditleri gündeme getireceği, dünyadaki genel eğilimler, Türkiye’de kuruluşun faaliyet ortamındaki değişimler, kalkınma planları, hükümet programları ile diğer kuruluşların ve kesimlerin durumu ve özellikle kuruluşun hizmet ettiği hedef kitlenin beklentileri dikkate alınır¹⁴⁶.

Dışsal göstergeler, potansiyel dışsal fırsatlar ve tehlikelerden oluşur. Yeni müşteriler edinme fırsatı, yeni piyasalara girme fırsatı, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı, pazar payının artırılması fırsatı vb. Dışsal tehlikeler daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü olan rakip firmaların pazara girme tehlikesi, rakiplerin ikame ürünler pazara sunması ve satışlarını arttırması tehlikesi, pazardaki

¹⁴³Asuna kutlu Tuncer ve Coşkun, Bayram **Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 4, Samsun 2000, s.22.

¹⁴⁴ DPT, 2003, s.14

¹⁴⁵Şentürk,2005,s. 31.

¹⁴⁶DPT, 2003, s.14-16.

büyümenin yavaşlaması tehlikesi, devletin piyasaya olan müdahalelerinin artması, enflasyon tehlikesi, müşterilerin istek ve beklentilerinin süratle değişmesi, yeni buluşların ve teknolojik yeniliklerin çok süratli olması vb. olarak sayılabilir¹⁴⁷.

DPT'nin Stratejik Planlama Rehberi'nde uzak dış çevreye konu olabilecek temel esaslar "Çevre Analizinde Temel Noktalar" başlığıyla aşağıdaki gibi belirtilmiştir¹⁴⁸.

Çevre Analizinde Temel Noktalar

- Kuruluşun faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişme eğilimleri
- Kuruluşun faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve gelişme eğilimleri
- Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular. Bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği,
- Kuruluşun faaliyetleri ile alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum,
- Kuruluşun faaliyetlerini yürütürken karşılaştığı temel riskler ve belirsizlikler.

DPT'nin Stratejik Planlama Rehberinde yakın dış çevreye konu olabilecek temel esaslar "İlgili Taraflar Analizinde Temel Noktalar" başlığıyla aşağıdaki gibi verilmiştir.

İlgili Taraflar Analizinde Temel Noktalar:

- Faaliyetlerini sürdürmesi için kuruluşa girdi sağlayan kuruluş dışı birimler
- Kuruluş faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde işbirliği yapılması gereken temel kurum ve kuruluşlar
- Öncelik sırasına göre kuruluşun ilgili olduğu ve hizmet sunduğu kesimler ve bu kesimlerin kuruluş ile ilgili temel beklentileri

¹⁴⁷Aktan, 2005.

¹⁴⁸ DPT2003, s. 15.

- Hedef kitle ve diğer ilgililerden gelen görüş ve şikâyetleri değerlendirme sistemi
- Hedef kitle ve diğer ilgililerin kuruluş çalışmaları ile ilgili tatmin düzeylerinin nasıl ölçüldüğü/ölçülebileceği.

Ayrıca yerel yönetimler stratejilerini belirlerken yapılabilecek mevzuat değişikliklerini de dikkate almak zorundadır. Nitekim yapılan değişiklikler yerel yönetimlerin görev ve sorumluluklarında azalmaya neden olabileceği gibi artışına da neden olabilecektir.¹⁴⁹ Yerel yönetimlerin çevre analizlerini yaparken, kurumun mevcut performansı ile maddi, beşeri ve mali kaynaklarını, hizmet sunduğu çevredeki değişimleri dikkate alarak potansiyellerini belirlemeleri gerekmektedir.¹⁵⁰

2.11.4. Paydaş Analizi

Bu analiz türünde kurumun etkileşim içinde bulunduğu tarafların belirlenmesine yönelik bir amaç izlenir. Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir¹⁵¹

Stratejik planlamanın en temel unsurlarından biri katılımcılıktır. Kurumun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin alınması, paydaş beklentilerinin dikkate alınması, kurum önceliklerinin belirlenmesini ve stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Ayrıca kurum hizmetlerinin paydaşların ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için paydaş taleplerinin bilinmesi gerekmektedir. Paydaşlar, kurumun ürün ve hizmetleriyle ilgili olan, kurumdan doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen ve kurumu etkileyen kişi, grup ve kurumlardır. Paydaş kavramı ile ilgili çalışmalara bakıldığında paydaşların değişik şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. İç paydaşlar, dış paydaşlar, müşteriler (yararlanıcılar) ve stratejik paydaşlar gibi. İç paydaşlar kurumu etkileyen ve kurumdan

¹⁴⁹Şentürk, 2005, s. 37.

¹⁵⁰Güner, age, s. 63.

¹⁵¹DPT, 2003, s.18.

etkilenen, kurum içindeki kişi, grup veya ilgili/bağlı kuruluşlardır. Kurum çalışanları, yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir. Dış paydaşlar da iç paydaşlar gibi kurumu etkileyen ve kurumdan etkilenen fakat kurum dışı kişi, grup veya kurumlardır. Kurum faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, sendikalar dış paydaşlara örnek olarak verilebilir. Müşteriler ise kurumun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bundan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir. Bir kurumun hizmet üretmesinde kurum ile işbirliği yapan ve kurum ile organik bağı olan kurum ve kuruluşlar ise stratejik paydaşlardır. Stratejik plan çalışmalarında yerel yönetimlerin etkileşim içinde olduğu paydaşlar şu şekilde belirtilebilir:¹⁵²

İç paydaşlar: Karar organları, yöneticiler, çalışanlar ve hizmet üretilmesine doğrudan katkı sağlayanlar.

- Belediye meclisi / İl genel meclisi
- Belediye encümeni / İl encümeni
- Belediye başkanı/Vali
- Deneticiler ve danışmanlar
- Yöneticiler (Genel sekreter ve genel sekreter yardımcıları, daire başkanları, müdürler ve müdür yardımcıları, uzmanlar vs.)
- Çalışanlar (Memurlar, işçiler, sözleşmeli personel)
- Hizmetin üretilmesine doğrudan katkı sağlayan birimler (ilçe belediyeleri, sendikalar, yüklenici ve taşeronlar, bankalar ve finans kurumları, üniversiteler, tedarikçiler)

Dış paydaşlar: Hizmet üretilmesine dolaylı katkı sağlayanlar, hizmeti doğrudan ve dolaylı etkileyenler ve müşteriler (Vatandaşlar).

¹⁵²Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Surum**, s.17-18 ; Senturk, 2005,s. 46-49.

- Hizmet üretimine dolaylı katkı sağlayanlar (Meslek örgütleri)
- Hizmeti doğrudan etkileyenler (İlgili bakanlıklar ve birimleri, genel müdürlükler, müsteşarlıklar, valilikler)
- Hizmeti dolaylı etkileyenler (İl özel idareleri, kaymakamlıklar, muhtarlıklar, sivil toplum örgütleri, uluslararası kuruluşlar)
- Müşteriler/Vatandaşlar (Küçük ve büyük tüketiciler)

Stratejik paydaşlar: Belediye ile işbirliği yapan ve organik bağı olan kuruluşlar.

- Belediye iştirakleri (Şirketleri)
- Vakıflar
- Büyükşehir belediyesi kapsamındaki yerlerde diğer ilçe belediyeleri,

Paydaş analizi çeşitli yöntemler kullanılarak yapılmaktadır. Bu yöntemler; yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, tartışma toplantıları, açık oturumlar, halk meclisleri, anket yöntemi, muhtarlar ve sivil toplum örgütleri ile yapılan toplantılar şeklinde sıralanabilir.¹⁵³

2.11.5. Trend ve Senaryo Analizi

Gelecek senaryoları ve trendlerinin belirlenmesi analizinde belediyenin faaliyet alanı ve yaptığı çalışmalara ilişkin yerel, ulusal ve uluslararası düzlemde yaşanan gelişmeler göz önünde bulundurularak paydaş görüşleri de alınarak tartışılır. Eğilim, trend ve gelişmeler belirlenerek elde edilen bilgilere göre geleceğe ilişkin senaryolar ortaya konmaya çalışılır. Gelecek senaryoları ve trendlerin belirlenmesi kapsamında göz önünde bulundurulacak hususlar ana hatlarıyla şöyle belirtilebilir:¹⁵⁴

- Belediyenin faaliyet alanına ilişkin kısa, orta ve uzun vadede ortaya çıkması olası gelişmeler, eğilim ve değişimler.

¹⁵³Öztemel, age, s. 157.

¹⁵⁴Bozlağan, R. ve Yaş, H. **Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim**, İçinde B. Eryılmaz, M. Eken ve M.F. Şen (Ed.) Kamu yönetimi yazıları. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.

- Oluşacak gelişme, eğilim ve değişmelerin belediyeye etkisi.
- Belediyenin hizmet türleri, müşterileri/vatandaşların talep ve beklentileri, kullanılan yöntem ve teknikler, teknolojik altyapı ve ekipmanlar açısından yaşanması söz konusu olabilecek gelişmeler, eğilim ve değişmeler.

2.11.6. FÜTZ (SWOT) Analizi

Stratejik planlamada temel amaç örgütü çevresiyle uyumlu kılmaktır. Örgütün başarısı için, çevreden kaynaklanan olumsuzlukların minimize edilmesi ve çevredeki fırsatlardan maksimum oranda yararlanılması çok önemlidir. Diğer tüm yönetim biçimlerinden farklı olan stratejik yönetim ve stratejik planlama, sadece iç bünyeye yönelik olmayıp dış dünyaya da önem vermekte, iç çevreyle dış çevreyi birbirleriyle etkileşim, fırsat ve tehditler ile zayıf ve güçlü yönler çerçevesinde uyumlaştırmaya çalışmaktadır. Çevre, fırsatlar ve kısıtlamalar yoluyla örgütlerin faaliyetlerini her aşamada etkiler, FÜTZ (SWOT) analizi, çevreden gelen fırsat ve tehditlerin önceden görülerek örgütün bunlara daha hazırlıklı olmasını sağlar.¹⁵⁵ FÜTZ (SWOT) analizi sayesinde, güçlü yanların üzerine gidilip zayıf yönler iyileştirilebilir ve fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabilir, bu sayede gerçekçi bir stratejik plana ulaşılabilir.¹⁵⁶

Günümüzde kullanılan strateji oluşturma süreçlerinin çoğu 1960'larda Harvard İşletme Okulu'nun çalışmalarına dayanmaktadır. Bu süreçler dizini; veri toplama, değerlendirme, seçme, tanımlama ve analiz etme aşamalarından oluşmaktadır.¹⁵⁷ Bu aşamada en çok kullanılan analiz yöntemlerinden birisi FÜTZ (SWOT) analizidir. FÜTZ kelime olarak, İngilizcedeki SWOT'un Türkçeye çevrilmiş halidir ve "Strength" (güçlü/üstün yönler), "Weakness" (zayıf yönler), "Opportunity" (fırsatlar), ve "Threat" (tehditler), kelimelerinin baş harflerinin birleşmesinden oluşmuştur.¹⁵⁸ Stratejik Planlama Kılavuzunda ise GZFT olarak kullanılmıştır: Güçlü yönler (G), zayıf yönler (Z), fırsatlar (F), tehditler (T).

¹⁵⁵Özgür, age, s. 224.

¹⁵⁶Alpkan, Lütfihak, **Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, s. 1-19. 2000, s. 7.

¹⁵⁷ Özgür, age, s. 222.

¹⁵⁸ Ülgen ve Mirze, age, s. 160.

Tablo 9: SWOT Matrisi

ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLER DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ	3. ÜSTÜNLÜKLER	4.ZAYIFLIKLAR
1.FIRSATLAR	<u>ÜF Stratejileri</u> Üstünlüklerden Yararlanarak fırsat avantajlarını kullanma	<u>ZF Stratejileri Zayıflıkları</u> gidererek fırsat avantajlarını kullanma stratejileri
2.TEHDİTLER	<u>ÜT Stratejileri</u> Üstünlüklerden yararlanarak tehditlerden	<u>ZT Stratejileri Zayıflardan</u> kaçınarak tehditleri en aza indirme stratejileri

Yerel yönetimlerin güçlü ve zayıf yönleri ile önündeki fırsat ve tehditler karşılıklı etkileşim içindedir. Bir yerel yönetim biriminin önünde fırsatın bulunması tek başına yeterli değildir. Yerel yönetimin bu fırsatı değerlendirebilecek potansiyele de sahip olması gerekmektedir. Olası bir tehdit eğer kurumun zayıf olduğu bir alana yönelikse tehdidin boyutu artar. Buna karşılık yerel yönetimin güçlü olduğu bir anda tehdit söz konusu ise bunu da şiddeti az olacaktır. Tehditler, eğer zayıf yönüne yönelik ise tehdidin şiddetini azaltabilmek için zayıflığın giderilmesi yönünde uğraş vermelidir. Fırsattan yararlanabilmek için de hangi yönlerin güçlendirilmesi gerektiği ortaya konmalı ve bu yönde çalışılmalıdır.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Şentürk, 2005, s. 20.

2.11.7. Geleceğin tasarlanması

Misyon, vizyon ve ilkeler bir kurumun kurumsal kimliğine katkıda bulunur. Kurum sadece isim, amblem ve iş akışı ile tanımlanmaz, kurumun oluşturduğu bilgi birikimi, tecrübesi, uzmanlığı ve geliştirdiği kurumsal tavrı belli bir kurumsal kimlik yaratır. Stratejik planın bir işlevi de kurumun kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha güçlü bir ilişki kurmaktır. Ayrıca misyon, vizyon ve ilkelerin doğru bir şekilde belirlenmiş olması stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır¹⁶⁰.

Misyon Bildirimi: Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak ve kendilerini ne tür bir organizasyon olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir¹²⁴. Bir misyonun en önemli fonksiyonu örgütteki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesi ve örgütü benzer organizasyonlardan ayıracak şekilde, uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer belirtmesidir.

Stratejik plan geleceğe yönelik bir çabadır. Stratejik planda geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerekli kılar.¹⁶¹ Misyon yönetim felsefesini somutlaştırarak, çalışanları örgütün stratejik amaçlarına yönlendiren ortak bir değere dönüştürür¹⁶².

Misyon belirlemenin “diğer bir yararı ise örgütsel veya toplumsal amaçların netleştirilmesidir. Bu sayede daha etkin bir liderlik sağlanacaktır. Amaçların belli olması örgüt içi çatışmaların çözülmesinde kolaylık sağlayacak ve bu sayede liderler çatışmaları daha rahat kontrol edebileceklerdir¹⁶³.

Örgüt belirlediği misyonu bütün çalışanlara duyurmalıdır. Bu amaçla misyon bildirgesinin yazılı bir şekilde hazırlanması ve tüm örgüt çalışanları tarafından paylaşılan ortak değer ve inançları yansıtması gerekmektedir. Misyonun örgüt

¹⁶⁰Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm**, s. 27.

¹⁶¹Aktan, 1999, s. 3.

¹⁶² Dinçer, 2003, s.43

¹⁶³ Özdemir,age, s.48.

çalışanları tarafından benimsenmemesi durumunda yazılı bir belgeden öteye geçemeyeceği de bilinmektedir. Ayrıca 1990'lı yılların başından itibaren başta özel sektör kuruluşları olmak üzere, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları yazılı misyon bildireleri hazırlayarak tüm çalışanları ortak bir yön etrafında toplamaya çalışmaktadır.¹⁶⁴ Örgüt misyonunun özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁶⁵

- Misyon uzun dönemli bir amaçtır. Bazen bir örgütün yaşamı boyunca değişmez.

- Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz. Bu nedenle, daha iyiye ve daha üst başarıya yöneliktir. Ancak misyon belirlenirken gerçekçi olmalı ve örgütü kendi yeteneklerinin çok uzağında bir yere yöneltmemelidir.

- Paylaşılan, örgütün ortak değer ve inançlarıdır. Tanımlanmış bu inanç ve değerler, işletmede çalışanların hepsine bir anlam kazandırmakta ve bir yön sağlamaktadır.

- Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil nitelikle ilgili bir değerdir. Finansal amaçlar, büyüme ve kârlılık oranları, kurumdaki herkes için bir değer oluşturmaz ya da aynı derecede önemli olmaz. Bu gibi oranlar, üst düzeydeki belli sayıda yöneticiyi özendirir, ama sıradüzenin alt kademelerindeki üreten ve satan insanların yaşamlarına bir yenilik katmaz.

- Misyon kurumun içine değil, dışına yöneliktir. Başka bir tanımla misyon, ürünler üzerine değil, pazar üzerine odaklanır.

- Misyon örgüte özgüdür ve özeldir. Örgüte özgüdür, onu diğer örgütlerden ayırt eder. Özeldir, seçenekli faaliyetler arasından yönetimin tercih ettiği¹⁶⁶.

Oluşturulan misyon bildirelerinin temel özelliği örgüt çalışanlarının tümünü teşvik edici nitelikte olmasıdır. Misyon bildirelerinin örgütün tüm çalışanlarına

¹⁶⁴Coşkun Can Aktan, **Vizyon ve Misyon Bildirimlerinin Oluşturulması**,

<http://www.canaktan.org/vonetim/stratejik-vonetim/vizyon.htm>(15.05.2011) ;Öztemel, s. 146-147.

¹⁶⁵ Yurtseven, H. Rıdvan **Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı**, Yönetim Dergisi, Y. 9, Sayı 29: 26-33, Ocak 1998, s. 28.

¹⁶⁶ Becerikli,age, s. 101.

dolaysız ve açık bir şekilde iletilmesi gerekmektedir. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi örgütün ne iş yaptığını ve niçin var olduğunu anlatan misyon bildireleri, tüm çalışanlar için ortak bir yön duygusu ve günlük davranış açısından yönlendirici ilkeler sağlar¹⁶⁷

DPT Kılavuzuna göre, kamu kurumlarının hazırlayacakları stratejik planlarda misyon bildirinde bulunması gereken hususlar aşağıdaki gibidir:

- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

Öte yandan kurumlarda misyon bildiriminde dikkat edilmesi gereken hususlar ile misyon bildiriminde cevaplanması gereken sorular şu şekilde sıralanabilir:¹⁸⁹

Misyon:

- Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilmesi sürecini değil, amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.”

Misyon bildirimi için cevaplanması gereken sorular:

¹⁶⁷ Yurtseven, 1998.

- “Kuruluşun var oluş nedeni nedir?”
- Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
- Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
- Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?

Misyon bir kişi veya örgütün üstlendiği özel görev, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için belirlediği davranış standartları, değerleri ve iş tanımları olarak belirtilmektedir. Bu şekilde en önemli işlevi, örgütteki tüm çalışanlara ortak bir yön vermesidir.¹⁶⁸

Vizyon Bildirimi: Stratejik yönetim, örgütlerin faaliyetlerini belirli bir vizyona yönelterek sürdürmelerini gerektirmektedir. Örgütler için vizyonun en önemli işlevi, stratejilerin, amaç ve hedeflerin belirlenmesinde yol gösterici olmasıdır.¹⁶⁹

Vizyonun niteliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁷⁰

- Her yönetici ve lider için orijinaldir, yani kendilerine özgüdür ve farklıdır.
- Gelecekte çevrede yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
- Her yönetici kendi ekibi ve imkânlarıyla (araç, gereç, teknoloji vb.) neleri yapabileceğine bunların miktarını, çeşitlerini, yurt içi ve yurt dışı başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirmesini ve açıklamasını gerektirir.
- Vizyon yönetici tarafından açıklanıp başkaları tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır.
- Açıklanan kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu ya da içinde çalıştığı kurumun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur.

¹⁶⁸Yurtseven, 1998, s. 27.

¹⁶⁹ Durna Ufuk ve Eren, Veysel **Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim**, Amme İdaresi Dergisi, c. 35, sayı 1, 2002, s. 55.

¹⁷⁰ Eren, 1990, s. 19.

▪ Tepe yöneticisinin ve stratejistlerin vizyonları kurumun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için uygulanacak stratejilerin oluşturulmasına katkıda bulunur.

▪ Vizyon yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, risk alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar.

Vizyon oluşturulması sürecinde, ne kadar büyük bir katılım olursa, vizyona bağlılık da o kadar yüksek olacaktır. Yüksek bağlılık, tüm enerji ve gücüyle amaca doğru hareket etmeyi, sahiplenmeyi ve sinerjiyi oluşturan işbirliğini sağlayacaktır¹⁷¹. Diğer taraftan belirtmek gerekir ki vizyon, sadece çalışanlar arasında değil örgüt içindeki farklı birimler arasında da birleştirici rol oynar¹⁷².

DPT Kılavuzuna göre kamu kurumları için hazırlanan vizyon şu özellikleri taşımaktadır:

- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.
- Tüm kuruluş çalışanları, hizmet sunulan kitle ve diğer kişiler için çekicidir.

Misyon peşine düşülen bir hayal, misyon ise bu hayale ulaşmak için başarılması gereken bir amaçtır. Vizyon gelecekte “ne olacağız?” ve” nereye gideceğiz ?” sorularına cevap verir. Misyon ise “ne yapıyoruz?,” ne durumdayız? ” ve “biz kimiz ?” gibi soruların yanıtıdır.

¹⁷¹Dalbay, Özkan **Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon Ve Vizyon**, Editörler: Peker, Ömer, Nuran Savaşkan Durak, Çağdaş Gümüşsuyu ve A. Argun Akdoğan, Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, TODAİE, s. 97.

¹⁷²Taş, Hüseyin Cesurhan, **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama**, Türk İdare Dergisi, Sayı: 449, Yıl: 77, 2005, s.106.

İlkeler Bildirimi:

İlkeler bir kurumun işini nasıl yürüteceğini belirten rehber niteliğindeki ifadelerdir.¹⁷³ Bir kurumun kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü bir araç olan değerler şu şekilde ifade edilmektedir:¹⁷⁴

İlkeler:

- Temel değer ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceleri belirtmelidir.
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.”

İlkeler bildirimi üç temel alana ilişkindir:

- Kişiler: Kuruluş çalışanları ve paydaşlara yönelik değerler.
- Süreçler: Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler.
- Performans: kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.

İlkeler bildirimi için cevaplanması gereken sorular:

- Kuruluşun çalışma felsefesi nedir?
- Kuruluşun çalışmasına temel teşkileden değerler, standartlar ve idealler nelerdir?
- Kuruluşun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?

¹⁷³Bozlağan, R. ve Yaş, H. **Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim**, İçinde B. Eryılmaz, M. Eken ve M.F. Şen (Ed.) Kamu yönetimi yazıları. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.

¹⁷⁴Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm**, s.30-31.

İlkeler, kuruluşun vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. Bu ilkeler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Bu nedenle ilkelerin belirlenmesi stratejik planlama için önemlidir.

DPT Kılavuzuna göre iyi ifade edilmiş bir ilkeler bildirimini aşağıdaki gibi olmalıdır:

- Temel değerleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceleri belirtmelidir.
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

2.11.8. Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Amaçlar stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluşturur. Amaçlar misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği özendirici olacak kadar yeterli genelliğe sahiptir. Bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirler ve buna bağlı olarak, program ve faaliyetler arasında birleştirici bir rol oynar. Özel vurgu gerektiren öncelik derecesi yüksek ya da acil sorunlar da amaçlar içinde yer alır.¹⁷⁵

Stratejik amaçların oluşturulması için cevaplanması gereken sorular şu şekilde belirtilmiştir:¹⁷⁶

Stratejik amaçların oluşturulması için şu tür sorulara cevap aranmalıdır:

- ❖ Kuruluşun misyonunu yerine getirmek için neler yapılmalıdır?
- ❖ Kuruluş kısa ve orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- ❖ Kuruluşun faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse ne değişmelidir?

¹⁷⁵ Türk Ercan ve Ünsal, Nezir, **Eğitimde Stratejik Planlama El Kitabı**, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ocak 2007, s. 39 http://nizip.meb.gov.tr/dosyalar/egitimde_stratejik_planlama.pdf (12.Mayıs.2011).

¹⁷⁶ Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm**, s.33.

❖ Kuruluş diğer kuruluşlarla ortak amaçlara sahip midir?

Amaçlar, kurumun ulaşmayı arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanırken, hedefler ise amaçlara göre daha açık ve ölçülebilir durumdadır ve amaçlara ulaşmak için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını gösterir.¹⁷⁷ Diğer bir ifade ile amaca giden yolun kilometre taşları olarak ifade edilebilir.¹⁷⁸

Stratejik amaç, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterdiğinden, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır¹⁷⁹.

DPT Kılavuzuna göre Stratejik amaçların taşımaları gereken özellikler aşağıdaki gibidir:

- Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.
- Kuruluşun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunmalıdır.
- Kuruluşun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.
- Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir çerçeve sunmalıdır.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır.
- Kuruluşun öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.

2.11.9. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler sayısal olarak ifade edilebilir ve amaçlara göre daha kısa bir süreyi kapsar. Stratejik amacın gerçekleştirilebilmesi için birden fazla hedef belirlenebilir. Hedefler stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik

¹⁷⁷ Eren, 1990, s.15-16.

¹⁷⁸ Alpay, age, s. 20.

¹⁷⁹ **Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)**, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm, s.24

ve nicelik olarak ifade edilmesidir. Hedeflerin miktar, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilmesi önemlidir. Bu açıdan stratejik hedeflerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:¹⁸⁰

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı fakat imkânsız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

Hedeflerin oluşturulabilmesi için cevaplanması gereken sorular şunlardır:¹⁸¹

1. Hedefler, kuruluşun misyon vizyon, ilkeler ve stratejik amaçlar ile tutarlı mı?
2. Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışıyor? Sonucu etkileyen faktörler nelerdir?
3. Bir stratejik amaca ilişkin hedefler gerçekleştirildiğinde, o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?
4. Hedefi belirli bir süre içinde gerçekleştirme zorunluluğu var mı?
5. Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?

Hedeflerin saptanmasına yönelik süreç şu şekilde işler:¹⁸²

1. Misyon ve amaçlar gözden geçirilir.
2. Arzulanan sonuçlara karar verilir.
3. Sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır.

¹⁸⁰ Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm**, s.34.

¹⁸¹ Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm**, s.34.

¹⁸²Ercan Türk, ve Nezir Unsal, **Eğitimde Stratejik Planlama El Kitabı**, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ocak 2007,s.40. http://nizip.meb.gov.tr/dosyalar/egitimde_stratejik_planlama.pdf 11.07.2011.

4. Hesap verebilirlik ilkesine dayandırılır.

5. Her amaç için performans ölçütü ve hedef saptanır. Her hedef için performans ölçütü belirlenir.

DPT Kılavuzuna göre stratejik hedeflerin özellikleri:

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkânsız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

Uygulama Stratejisi: Stratejik planlar genellikle imar planları, bayındırlık faaliyetleri, diğer belediyeçilik faaliyetlerine ilişkin planların bir özeti şeklindedir. Bir çok belediyenin bayındırlık, imar, rekreasyon alanları ve sosyal konulara ilişkin tasarıları yada planları bulunmaktadır Ancak stratejik planın parçaları olan bu plan ve projelerin hayata geçirilmesi, onların ancak bütçe ile ilişkilendirilmesi ile mümkündür.¹³¹

Uygulama aşaması, çalışanları ve yöneticileri biçimlendirilmiş stratejileri eyleme koymak için harekete geçirmeyi kapsar. Stratejinin uygulama aşamasında kişiler arası ilişkiler ve yetenekler önem taşır. Bu aşamada örgütün tüm birimleri “örgütsel stratejinin payımıza düşen kısmını uygulamak için ne yapmalıyız?” sorusunu kendisine sormalıdır.¹⁸³

Oluşturulan strateji ya da stratejilerin uygulanması daha çok gerekli kaynakların örgüt birimlerine tahsisine odaklanır. Bunun yanında örgüt yapısı, örgüt kültürü ve liderlik özellikleri ile de yakından bağlantılıdır¹⁸⁴.

Belediyelerin tüm stratejik hedeflerini bir mali yıl içerisinde gerçekleştirmeleri

¹⁸³Becerikli, s.104.

¹⁸⁴ Alpkan, age, s.14.

mümkün değildir. Çünkü stratejik hedefleri hayata geçirecek projeler bazen işin niteliği, bazen de mali imkanların bir sınırı olması nedeniyle yıllara sarıdır. Bu nedenle stratejik planlama, çok yıllık bütçeleme ve gerek çok yıllık bütçenin doğru tahmini gerekse çok yıllık bütçeden daha uzun bir finansal ufuk kazandırması bakımından gerekli bir çalışma olan uzun vadeli finansal planlama, birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Nitekim performans esaslı bütçelemeye geçişi öngören 5018 sayılı kanun uyarınca belediyeler stratejik planlarını beş yıllık, bütçelerini ise üç yıllık bir süre için hazırlamaktadırlar.

Kuruluşlar, her bir stratejik amaç için belirlenmiş hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeleri detaylandırarak saptamalıdır. Her hedefin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan birimlerin yetki, görev ve sorumlulukları organizasyon yapısı çerçevesinde bu aşamada belirlenir. Bu belirlemelerin ardından, hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için tasarlanmış olan faaliyet ve projeler öncelik sırası da gözetilerek bu aşamada ele alınır¹⁸⁵.

Stratejik hedefler belirlendikten sonra yukarıda değinilen bütçe kısıtı nedeniyle stratejik hedeflerin öncelikle dirilmesi gerekmektedir. Gerek öncelikle dirilecek stratejilerin seçimi gerekse bu seçilmiş stratejilerin gerçekleştirilebilirliğinin ortaya çıkarılması için uzun vadeli finansal plan yapılması gerekmektedir.

2.11.10. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik plan dâhilindeki faaliyetlerin izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Aksi takdirde, ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır.¹⁸⁶

Bu aşama kuruluşların kendilerine sordukları “başarımızı nasıl takip eder ve

¹⁸⁵ Taş, 2005, s.107.

¹⁸⁶ DPT, **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Mayıs 2003, s.38.

http://aydin.meb.gov.tr/st/strstejik_pLanlama_klavuzu.doc (15.07.2011).

değerlendiririz?” sorusunun cevaplandırılmasıyla ilgilidir. İzleme ve değerlendirme aşaması kuruluşun varmak istediği noktaya ulaşmış olup olmadığını görebileceği aşamadır. Bunun anlaşılabilmesi için sorulması gereken temel sorular şunlardır ¹⁸⁷:

1. Ne Yaptık?
2. Başardığımızı Nasıl Anlarız?
3. Uygulama Ne Kadar Etkili Oluyor?
4. Neler Değiştirilmelidir?
5. Gözden Kaçanlar Nelerdir?

İzleme ve değerlendirme aşamasında geribildirim sağlayacak unsurlardan en önemlisi vatandaş (müşteri) memnuniyetidir. Bu memnuniyetin ölçülmesinde uygulanabilecek yöntemlerden biri ankettir. Hazırlanan anketlerle vatandaş memnuniyeti ölçülmeli ve anket sonuçları ilgili çalışanlara bildirilmelidir. Ürünün hizmet olduğu durumlarda kalite, işin ne kadar iyi yapıldığı ve vatandaşın (müşterinin) o hizmetten ne kadar tatmin olduğu ile belirlenir. ¹⁸⁸

Stratejik planlama kılavuzu izleme ve değerlendirme aşamasını şu şekilde belirlemiştir ¹⁸⁹:

İzleme ve değerlendirme konusunda genel yaklaşım ve yöntem stratejik plan dokümanında ortaya konulur. Buna ek olarak, stratejik planın uygulama aşamasında plan gerçekleştirmeleri yıllık olarak raporlanır. Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, geri bildirim işlemi gerçekleştirilir. Stratejik planın gözden geçirilmesi, hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasını içerir. Plan gerçekleştirmeleri, zamanlama ve hedeflere uygunluk bakımından incelenir. Bu inceleme ve değerlendirme sonucunda;

¹⁸⁷ DPT, 2003, s.38.

¹⁸⁸ Dursun, Hasan **Kamuda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamasında Elde Edilen Faydalar**, Türk İdare Dergisi, Yıl 76, Sayı 442, 2004, s. 53-66.

¹⁸⁹ DPT, 2003, s.37-38

o Kuruluşun kurum içi kapasitesinde veya faaliyetini gerçekleştirdiği kurum dışı ortamda temel değişiklikler yoksa

o Stratejiler, eylem planları ve faaliyetler planlandığı şekilde gerçekleşiyorsa;

o Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşma yolundaki ilerleme beklentilere uygunsu;

Plan teyit edilmiş olur ve uygulama devam eder. Buna karşılık yukarıdaki hususlarda değişiklikler olduğu tespit edilirse, beklenmeyen veya arzu edilmeyen sonuçlar ortaya çıkıyorsa veya mevcut stratejik amaçlar ve hedefler yeterli/gerçekçi değil ise, plan gözden geçirilir ve ilgili merciler tarafından yeniden değerlendirilerek güncellenmiş şekliyle uygulanmaya devam edilir.

Üretime hiçbir katkısı olmayan sonradan denetim, işin kurallara ve yetkiye uygun olarak yapılıp yapılmadığı ile ilgilenir¹⁹⁰.

¹⁹⁰Önder, Murat **Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Sektöründe Uygulanması Ve Karşılaşılan Sorunlar**, Türk İdare Dergisi, Sayı: 416, Yıl: 69, 1997, s.119.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analizi başlıkları altında yer alan bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmada, tesadüfi olmayan (olasılıksız) örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntemde evren birbirine benzer tabakalara ayrılır. Bunlar içinde araştırmacının sorununu en iyi temsil edebilecek tabaka seçilir. Çalışma evreni Fatih İlçesi ile sınırlandırılmış bu araştırmada da, araştırma evrenini en iyi temsil ettiğine inanılan Fatih Belediyesi Stratejik Planı çalışma alanı olarak seçilmiştir.

Fatih Belediyesi Strateji Planı 2010-2014 yılları için geçerli Fatih Belediyesi Stratejik Planı araştırmanın evren ve örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma için gerekli diğer verilere ulaşmak için Fatih Belediyesi'nce düzenlenen 2010-2014 tarihli stratejik plan hem elektronik olarak Fatih Belediyesinin internet sitesinden(<http://www.fatih.bel.tr/icerik/1299/stratejik-plan/>) adresinden, hem de kitapçık olarak Fatih Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlüğünden temin edilip incelenmiştir.

3.2. Verilerin Toplanması

Araştırma ili ilgili veri elde etmek için ilgili literatür taranmış nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay (durum) çalışması tanımlayıcı boyutuyla kullanılmıştır. Örnek olay incelemesi, tek bir olayı veya birkaç olayı derinlemesine inceleme demektir. Durum çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan görgül bir araştırma yöntemidir. Örnek olay incelemeleri daha çok nitel verilere dayanmaktadır. Gözlem, kendiliğinden oluşan ya da bilinçli bir şekilde

hazırlanan olayları sistemli ve amaçlı bir biçimde inceleyerek bilgi toplama yöntemidir¹⁹¹. Doküman incelemesi, mevcut kayıt ya da belgelerin veri kaynağı olarak sistemli bir biçimde incelenmesi olarak ifade etmektedir. Dokümanlar, geçmişteki olguların anında iz bıraktığı resim, plak, ses ve resim, araç-gereç, bina, heykel gibi kalıntılarla; olgular hakkında sonradan yazılmış ve çizilmiş her türlü mektup, rapor, kitap, ansiklopedi, resmi ve özel yazı ve istatistikler, tutanak, anı, yaşam öyküsü vb.' leridir¹⁹².Herhangi bir kurumu, çalışmak isteyen bir araştırmacı için; yıllık kurum raporları, hakla ilişkiler dokümanları, basın açıklamaları, muhasebe kayıtları, misyon tanımı, stratejik planlar, pazarlama strateji dokümanları, kurum içi ve dışı yazışmalar, resmi belgeler, kurum içi yazılı kural ve yönergeler, insan kaynakları stratejileri, iş tanımları, bölümler arası yazışmalar, vb. ¹⁹³.DPT'nin Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'na, kamu kuruluşları ve belediyeler için stratejik planlama konusunda düzenlenmiş kanun ve yönetmelik niteliği taşıyan hukuki kaynaklara elektronik ortamdan ulaşılmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırmacı tarafından incelenen Fatih Belediyesi Stratejik planı bölümleri tek tek incelenerek görülen eksiklikler tespiti edilmeye çalışılmıştır. Veri kaynaklarından olan doküman inceleme yöntemleri kullanılmıştır. Fatih Belediyesi Strateji Planı 2010-2014 yılları için yapılan stratejik planın planlama sürecinin, araştırmacının bu sürece katılımcı olarak katılması dolayısıyla yakından gözlenmesi mümkün olmuştur.

¹⁹¹ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2.b., İstanbul: BETA Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., 2003, s. 96.

¹⁹² education.ankara.edu.tr/~aksoy/eay/eay/b0506/ymetin.doc

¹⁹³ Forster , N. **The analysis of company documentation**.C.Casselland G. Symon (Eds.) **Qualitative methods in organizational research: A practical guide**.London: Sage. 1994 .

BULGULAR VE YORUMLAR

Stratejik plan yapma ilkeleri açısından Fatih Belediyesi'nin Stratejik Planı incelenmiş olup tespitler aşağıya çıkarılmıştır.

1. Mevcut Durum Değerlendirilmesi

Öncelikle mevcut durum değerlendirmesi bölümü incelenmiştir. Durum analizi içerisinde yer alan tarihçe kısmı kapsamlı ve yeterli bilgi ile oluşturulduğu görülmüştür. Öncelikle ilçenin tarihi daha sonra belediyenin tarihi ve geçirdiği önemli aşamalar verilmiştir. Planın anlaşılması ve daha iyi değerlendirilmesi için içeriğin bu şekilde verilmesi olumlu görülmüştür.

Durum analizi bölümünde yerel yönetimler için en önemli verilerden olan nüfus verileri ile ilgili detaylı istatistikler verilmiş burada çarpıcı tespitler yapılmıştır. Özellikle Fatih İlçe' sinin nüfus artışının İstanbul'un aksine artma değil azalma yönünde olduğu son yıllarda bunun tersi şekilde değiştiği tabloların incelenmesi sonucu görülmüştür.

Nüfusla ilgili verilerin İstanbul'un diğer ilçeleri ile kıyaslamaları yapılması olumlu yönde değerlendirilebilir.

Ulaşım ve coğrafi yerleşim ile ilgili verilerin detaylı bir şekilde verilerek yeterli olduğu görülmüştür. Kentsel yerleşim ile ilgili veriler detaylı bir şekilde verilmiştir. Bu bölümde bilgiler ve verilerin anlaşılır ve özellikle belediyeler için hizmet alanları ile ilgili açık alan bırakılmadığı görülmektedir.

Belediyenin insan kaynakları alanı ile ilgili tablolar ve içerikleri oldukça kapsamlıdır. Personelin yaş ortalamasının yüksekliği dikkat çekmiş ve hedefler arasında yaş ortalamasının düşürülmesi ile ilgili hedefler konmuştur.

Fatih Belediyesi ve 2009 yılında kapatılarak Fatih Belediyesi'ne bağlanan Eminönü Belediyesi'nin bütçe verileri ve gerçekleşme oranları ile ilgili tablolar verilmiştir.

Bu bölümde son olarak belediyenin sahip olduğu teknolojik alt yapı ile ilgili bilgiler stratejik amaç belirlemek için yeterli olduğu görülmüştür.

2. Yasal Çerçeve

Yasal çerçeve içerisinde Büyükşehir ilçe belediyelerinin sorumluluklarını belirleyen 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 Sayılı Belediye Kanunu ele alınmış daha sonra yapılacak çalışmalarla ilgili karşılaşılabilecek yasal mevzuatlara atıfta bulunulmuştur.

3. DURUM ANALİZİ

Durum analizi bölümünde GZFT (Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit) Analizine yer verilmiştir. Güçlü-Zayıf yönler, Fırsat-Tehditlerle ilgili mevcut durum analizinde tespit edilen hususlar yer almıştır.

Büyük kurumların analiz olarak sadece GZFT analizi yapması yeterli olmayabilir. Bunun dışında PEST analizi yapılması daha etkili ve verimli bir stratejik planın oluşturması için önemli bir unsur olarak görülebilir. Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan;

İç Paydaşlar: Kuruludan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır. Kuruluşun çalışanları, yöneticileri ve kuruluşun bağlı olduğu bakan, iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış Paydaşlar: Kuruludan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kuruluş faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Müşteriler (Yararlanıcılar): Kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir.

Paydaşların Tespiti

Paydaş analizinin ilk aşamasında kuruluşun paydaşlarının kimler olduğu belirlenir. Kuruluşun paydaşlarının tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulabilir:

- Kuruluşun faaliyetleri/hizmetleri ile ilgisi olanlar kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini yönlendirenler kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerinden/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

Paydaşlara Öncelik Verilmesi

Belirlenen paydaşlar tümü ile etkili bir iletişim kurulmasını imkânsız kılacak sayıda olabilir. Bu nedenle paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşlara öncelik verilmesi gerekir.

Paydaşlarla ilgili bölümlerin eksik olduğu tespit edilmiştir. Paydaşlarla ilgili sadece paydaş görüşleri ve dış paydaşların kim olduğu ile ilgili ekler bölümünde bir liste verilmiştir. Otuz yedi tane dış paydaş olduğu bu listeden anlaşılmaktadır.

Fatih Belediyesi'nin vizyon bildirgesi“Tarihi Yarımada'nın büyük bir bölümüne sahip İlçemizin, tarihi kent içinde yer alan çöküntü bölgelerinde kent dokusunun iyileştirmesi ve ilçe genelinde insan yaşam kalitesinin yükseltilmesi ile sosyoekonomik kalkınma ve gelişmeyi de sağlayacak gerekli projelerle gelecek nesillere modern ve sağlıklı bir kent bırakabilmektir”. DPT teşkilatının hazırlamış olduğu Stratejik plan kılavuzunda yer alan özelliklerle kıyaslandığında neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımı olmadığı Fatih Belediyesi vizyon bildirimini yukarıdaki şekilde yapılmış olup iyi

bir vizyon bildirgesinde olması gereken özellikler açısından değerlendirildiğinde daha çok misyon bildirgesi tarzında yapılmış olup ulaşmayı arzu ettiği geleceği iddialı ve gerçekçi bir ifadesi olmadığı görülmüştür. DPT'nin hazırlamış olduğu kılavuza göre:

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
- Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar diğer paydaşların da ilgisini çeker. İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimini aşağıdaki özellikleri gösterir:
- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

Fatih Belediyesi'nin misyon bildirgesi "Fatih Belediyesi olarak en önemli görevimiz tarihi bir kent olmanın verdiği sorumluluk ve bilinçle, 'sağlıklı bir kent' oluşturmak ve içinde yaşayan insanların mutluluğunu sağlamak amacıyla mahalli ve müşterek ihtiyaçlarını karşılamaktır. İnsanlığın ortak mirası olan tarihi ilçemizde; bize hem bugün, hem de gelecekte yön gösterecek ve açılımlar yaratacak geçmişi, koruma ve yenileme projeleriyle geleceğe aktarırken, bu evrensel çeşitliliği de korumaktır" belirlenen kraterlere uygun olduğu görülmüştür. İlke ve değerler bölümünün de yeterli olduğu görülmüştür.

Stratejik hedefleri belirlenirken GZFT analizinde öne çıkan unsurların dikkate alınarak oluşturulduğu görülmektedir. Ancak, belirlenen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini gösterecek performans göstergelerinin olmadığı görülmektedir. Aynı zamanda belirlenen amaçları gerçekleştirmek için izlenecek yol yani "strateji"ler de planda yer almamaktadır. Stratejilerin planda olmaması planın başarılı bir şekilde uygulanabilirliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

4. İzleme ve Değerlendirme

Tasarım olarak İzleme ve değerlendirme bölümü yeterli görülmektedir. Ancak, uygulama boyutunda yapılan çalışmalarla ilgili herhangi bir bilgiye rastlanmamıştır. Planın başarılı mı? Başarısız mı? Yürüdüğü konusunda bizlere veriler sağlayacak bu

bölümle ilgili çalışmaların aksatılmadan yapılması gerekir. İzleme ve değerlendirme sonucunda plan revizyonlarının yapıldığına ilişkin herhangi bir belge de bulunamamıştır. İzleme ve değerlendirmede “üç ayda bir mutad toplantılar yapacaklardır. Toplantılara ilişkin görüşme tutanakları rapor halinde getirilerek Başkanlığa sunulacaktır. Başkan yardımcıları başkanlığındaki toplantılara ayrıca kurumun stratejik planlamadan sorumlu müdürü de katılacaktır. Söz konusu toplantılarda hedef ve faaliyetlerin gerçekleşme durumları, gerçekleşmesinde gecikme olanların nedenleri, bütçe kullanım oranları ve benzeri gibi hususlara yer verilecektir. Öte yandan kurum genelinde altı ayda bir stratejik plan toplantısı yapılarak idari birimler düzeyinde yapılan toplantıların kurum geneli için uygulanması ve raporlaması gerçekleştirilecektir. Yılın ikinci dönem toplantısı netice olarak yıllık faaliyetin raporlanmasıyla sonuçlanır. Gerek üç aylık ve gerekse altı aylık dönemsel toplantı ve raporlarda varsa programa uygun olmayan gelişmelerin saptanması ve ilave tedbirler geliştirilmesi gerekir. İzleme sırasında alınacak raporlara göre işin kullandığı kaynak, ulaştığı nokta ve ortaya çıkan ürün ve hizmetin değerlendirilmesine de imkân sağlanacaktır” diye belirtilmesine rağmen yapılan çalışmalarla ilgili herhangi bir belgeye rastlanmamıştır.

5. Belediyelerin Bilinçli Strateji Geliştirmesinde Yaşanan Engeller

Belediyelerin stratejik plan yaparken zorlandıkları en önemli konulardan bir tanesi özellikle dış paydaş beklentilerini gerçekleştirmeleri zorunluluğudur. Dış paydaşlardan da o belediye sınırları içerisinde yaşayan vatandaşların görüşleri önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü belirlediğiniz hangi hedefleri ne kadar gerçekleştirdiğiniz değil, vatandaşın olmasını istediği çalışmaları yapma dereceniz önemlidir. Ele aldığımız Fatih Belediyesi Stratejik Planında dış paydaş görüşlerinin stratejik hedef ve amaçlara tam olarak yansıtılmaması bunun en önemli göstergeleri arasındadır.

6. Sonuç ve Öneriler

Türkiye’de yerel yönetimler tarihinin başlangıcı 1930’da çıkan 1580 sayılı Belediyeler Kanunu’dur. Cumhuriyetin kuruluşundan 1938’e gelinen dönemde yerel

yönetim hizmetleri merkezi idare tarafından yerine getirilmeye çalışılmıştır. Günümüze gelindiğinde bugünkü modern yerel yönetimler yasası olan 5393 sayılı yasa 70 yıl yürürlükte olan ve birçok eksiği bulunan bir yasayı ortadan kaldırarak yerel yönetimleri hizmet edebilir bir noktaya taşımıştır. Bu hizmet edebilirlik “sosyal devlet” ilkesinin de gözetilmesini sağlamış ve böylelikle yoksul ve muhtaçlara yönelik bir pozitif ayrımcılığı bünyesinde getirmiştir.

Doğrudan belediye kanunu ile ilgili olmasa da yine yerel yönetimlerde 70 yıllık bir düzeni değiştirdiği için devrim niteliği taşıyan 5018 sayılı K.M.Y.K.K kamu ve yerel yönetimlerin (birkaç istisna hariç) yönetimlerinin inandırıcı eylem ve hedeflere dayandırılarak kamu maliyesindeki kaynak savurganlığının önüne geçerek tutarlı ve planlı yönetimin önünü açmıştır.

Bir yasanın oturması yaklaşık 15 yıllık bir süreç gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında önümüzdeki 5 yıl 5018 sayılı yasanın ülkemizde sağlayacağı yararlar çok daha fark edilebilir şekilde ortaya konacaktır. Bu anlamda temel enstrümanlar;

- 1- Stratejik plan
- 2- Performans programı
- 3- Performans esaslı bütçeleme
- 4- Faaliyet raporudur.

İki yıllık süre dolunca ya da üst yönetim değişince tekrar ele alınması gereken stratejik plan ile yerel yönetimlerin ve kamunun şimdiye kadar yaptığı boş vaatlere dayalı savurganlığın önüne geçilmesi hedeflenmektedir. Ancak bu güzel uygulamanın daha etkin, daha ekonomik, daha verimli olabilmesi için bir takım önerilerimiz mevcuttur.

- 1- Stratejik planlama yerel yönetimler ve kamuda daha işlevsel hale getirilmelidir.
- 2- Stratejik amaç ve hedeflerin soyuttan somuta indirgenmesi önemle ele alınmalıdır.

- 3- Özellikle yerel yönetimlerde stratejik amaçlı yönetimin tek merkezden koordinasyon için çalışmalar İç İşleri Bakanlığı'ndan alınarak yeni kurulacak Yerel Yönetimler Bakanlığına devredilmelidir.
- 4- Büyükşehirlerin olduğu belediyelerde imar planı uygulamalarında olduğu gibi stratejik planlamada Büyükşehir belediyesince bir bütünsellik kazandırılarak takip edilmelidir.
- 5- Stratejik plan dışı uygulamalar Sayıştay denetiminin yanı sıra yargı denetimine açılmalıdır. Bu konuda hukuk sistemimizde cezaya ya da ödüle yönelik yaptırımlar belirlenmeli ve stratejik plan uygulaması çok daha etkinleştirilmelidir.
- 6- Yerel yönetimlerdeki stratejik planlama sürecinde e-Belediye uygulamaları kullanılmalıdır. Bu kapsamda stratejik planlamanın saydamlık, hesap verilebilirlik gibi konularda hedeflediği hususların gerçekleştirilmesinde, e-Belediye uygulaması bir araç olarak kullanılabilir. Ayrıca yerel yönetimlerin stratejik planlama sürecinde, belediye ve çevresini sürekli analiz etmesi, faaliyetlerini planlanması, gerekli araç ile kaynaklarını düzenlenmesi, iç ve dış paydaşlarının görüşlerini hızlı bir şekilde alarak katılımcılığın artırılması ve her türlü bilginin güncel bir veri olarak sürece dahil edilmesi e-belediye uygulamaları ile mümkün olabilir.
- 7- Kamu yönetiminde kaynak verimliliği ve hizmet etkinliğinin sağlanması, sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması amacıyla yeni kamu yönetimi anlayışının bir uzantısı olarak Türkiye de yerel yönetim sistemine dahil edilen stratejik planlama uygulaması kendisinden beklenen sonuçlara ulaşabilmesi için yöre halkının bu planlama sürecine katılması gerekliliğini göz ardı etmemelidir. Bu bağlamda yerel yöneticilerin yöre halkının fikir ve düşüncelerini öğrenmeleri stratejik planlamanın hazırlanması ve uygulanması süreçlerinde yöre halkının aktif rol almasına özen göstermeleri gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki yerel yönetimlerin varlık nedenlerinden ve temel değerlerinden biriside demokrasinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi arzudur. Dolayısıyla stratejik planlamanın da öngördüğü paydaş kavramı söz konusu demokrasi ilkesiyle örtüşmektedir.

KAYNAKÇA

Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2.b. İstanbul: BETA Basım,Yayım,Dağıtım A.Ş., 2003

Akdemir, Ali **İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1992.

Akdoğan, Argun **Stratejik Planlama Kavram ve Kuramı Üstüne Değerlendirmeler**, Memleket Mevzuat Aylık Yerel Yönetim Dergisi, Cilt:2, Sayı: 17, YAYED, Ankara 2006.

Akgemci, Tahir **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

Akın, H. Bahadır ve Güleç, Sevcan **Belediyelerde Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilebilirliği ve Karaman Belediyesi'nde Gerçekleştirilen Bir Analiz**, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, No: 319, TODAİE Yayınları, Ankara 2003.

Aksu, Mualla Bilgin,**Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Anı Yayıncılık, 2002.

Aktan, Can, **Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi**.<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm>. 25 Aralık 2011.

Aktan, Coşkun, Can **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim**, İstanbul: Simge Matbaacılık, 1999

Akyüz, Ömer Faruk **Değişim Rüzgârlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Sistem Yayıncılık 2001.

Alpay, Yurdakul (**Bütçeden Stratejik Yönetime**) **İşletme Politikası**. İstanbul: Cem Yayınevi, 1990.

Alpkan, Lütfihak **Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, s. 1-19. 2000.

Alpugan Oktay ve Diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1995.

Ansiklopedik Politika Sözlüğü, İletişim Yayınları, 1986.

Asunakutlu, Tuncer ve Coşkun, Bayram **Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 4, Samsun 2000.

Atakan Genç, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Ve Bir Uygulama**.(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul 2007.

Ataman, Göksel **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002.

Aykaç, Burhan **İnsan Kaynakları Yönetim ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım 1999.

Azıklı Sedat ve Özgür, Hüseyin,**Belediye Organları ve Organlar Arası İlişkiler: Başkan, Meclis ve Encümen**, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I:Reform, (Ed. Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik), Ankara: Nobel Basımevi, 2005.

Azıklı, Sedat **Belediye Hizmetlerinde Bilinçli Strateji Geliştirme Süreci ve Sorunları(Ege Bölgesi Örneği)**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi),Marmara Üniversitesi SBE, 1999.

Barca, Mehmet **Stratejik Açı: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği**, Editörler: İsmail Dalay, Remzi Altunısık ve Recai Coşkun, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, Adapazarı 2002.

Becerikli, Sema Yıldırım, **Stratejik Yönetim Planlaması:2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım**, Amme İdaresi Dergisi, Ankara. Cilt33, Sayı 3, 2000.

Besler, Senem,**Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü**, Anadolu Üniversitesi İBF Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1/2, 2003.

Beyza Oba Furman, **Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Stratejik Yönetim: Kavramsal Bir Çerçeve**, İ.Ü.İ.F. Dergisi, Cilt 16, Sayı 1: 39 - 50, İstanbul 1987.

Bircan, İsmail **Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon**, Planlama Dergisi, Özel sayı, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, 2002.

Bircan, İsmail **Kamuda Stratejik Yönetim Ve AB Politikaları** Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri TODAİE Yayın No: 319 Kasım, Ankara:2003.

Bircan, İsmail, **Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon**, Planlama Dergisi, 42.yıl Özel Sayı 2002.

Bozlağan, R. ve Yaş, H. **Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim**, İçinde B. Eryılmaz, M. Eken ve M.F. Şen (Ed.) Kamu yönetimi yazıları. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.

Bozlağan, Recep **Belediyelerde Örgüt Geliştirme İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Örneği**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2003, s. 25-29.

Bozlağan, Recep **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2005.

Bryson J. M. “**Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organization**”, San Fransisco: Jossey- Bass, 1988

Budak, G. ve G. Budak, **Mükemmel Yönetim Stratejileri**, İstanbul: 1995.

Can, Tacettin, **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996, s.63.

Çetin, Sefa, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim**, Türk İdare Dergisi, Sayı: 449, 93-100, 2005.

Çoban, Hasan, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş; Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulanması**, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara. 1996.

Çoker, Ziya. **Belediye Encümeni Görev ve Yetkileri**, Belediye Yönetim Dizisi/3, Ankara:

YYAEM, Nisan,1999.

Çukurçayır, Mehmet Akif, Erođlu, Tuđba ve Dr. Uđuz, Hůlya Ekři,**Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime: Strateji Geliřtirmede SWOT Analizi, Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi**,Derleyen: M. Akif Çukurçayır, Çizgi Kitabevi, Konya, 2003.

Dalbay, Özkan **Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon Ve Vizyon**, Editörler: Peker, Ömer, Nuran Savaşkan Durak, Çağdaş Gümüşsuyu ve A. Argun Akdoğan, Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, TODAİE.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Surum**, s.17-18; şentürk, 2005.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm**; Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**.

Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beşinci Baskı, Beta Basım Yayınevi, İstanbul, 1998.

Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

Doğan, Özlem İpekgilve Eriş, Engin Deniz,**Stratejik Toplam Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 2000.

DPT Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (R.G.: 26.5.2006/26179

DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu2.Sürüm”,
www.sp.gov.tr/belgeler.html(08.Mayıs 2011).

DPT, **Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu**, 2006..<http://www.dpt.gov.tr>(08.Mayıs 2011).

DPT, **Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu**, Mayıs 2003.

DPT, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Yerel Yönetimler Özel İhtisas Komisyon Raporu**, Ankara 2000.

Durna Ufuk ve Eren, Veysel **Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim**, Amme İdaresi Dergisi, c. 35, sayı 1, 2002.

Dursun, Hasan **Kamuda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamasında Elde Edilen Faydalar**, Türk İdare Dergisi, Yıl 76, Sayı 442, 2004.

education.ankara.edu.tr/~aksoy/eay/eay/b0506/ymetin.doc14.Ağustos 2011

Erdem, Aybike **Stratejik Yönetim Ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği**, Yüksek Lisans Tezi Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Mersin, 2006.

Eren, Erol **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2002.

Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim**, Cilt:1, 3. Baskı, İ.Ü. i. F. Yayın No:234, İ.İ.E. Yayın No:127, Küre Ajans, İstanbul,1990

Forster , N. **Theanalysis of companydocumentation**.C.Casselland G. Symon (Eds.) *Qualitativemethods in organizationalresearch: A praticalquide*.London: Sage. 1994 .

Gözler, Kemal **İdare Hukukuna Giriş**, Ekin Kitabevi Yayınlan, Bursa, 2007.

Grant, R.M. (1995), *ContemporaryStrategy Analysis: Concept, Techniques, Applications*, *Massachusetts*: BlackwellPub. Inc. (Serdar, 2001, s:57'den aktarma).

Güçlü, Nezahat**Stratejik Yönetim**, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23/2, 2003.

Güner, Sinan **Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi**, Türk İdare Dergisi, Yıl.77, Sayı:446. 2005.

.Hanazay, Aygül **Yerel Yönetimlerde Planlama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin. 2006.

Hoşcan, Ensari,**21. Yüzyıl Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: BalancedScorecard**, Sistem Yayıncılık, İstanbul. , 2005.

http://aydin.meb.gov.tr/st/strstejik_planlama_klavuzu.doc (15.Temmuz.2011).

http://nizip.meb.gov.tr/dosyalar/egitimde_stratejik_planlama.pdf (12.Mayıs.2011).

http://tr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analizi. 09.Ocak.2012.

<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/vizyon.htm>(15.05.2011)

;Öztemel, s. 146-147.

http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/stratejik-yonetim/strateji_kavramihtm
(11/03/2011)

Karakaş, Şahsenem,**Stratejik Planlama**<<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mklgas.php?nt=129>>, 03.Eylül.2011.

Keleş, Ruşen **Belediye**, Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ömer Bozkurt, Turgay Ergun ve Seriyse Sezen (Ed.), Ankara: TODAİE, No:283, 1998.

Kenneth R. Andrews, **The Concept of Corporate Strategy**, Irwin Homewood HI, 1971.

Keskiner, Yusuf Emrah,**Belediye Şirketlerinde Stratejik Plan Zorunluluğu**, Türk İdare Dergisi, Haziran, Sayı: 451, Yıl: 78, 2006.

Kısacık Sadullah, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005.

Kocaoğlu, Batuhan ve Bahadır Gülsün, **Stratejik Planlama Faaliyetlerinin nemi ve 2000’li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramlarından Beklentiler**”, Verimlilik Dergisi, S. 2004/ 1.

Koparal, Celil **Yönetim Organizasyon**, (2.Baskı). Anadolu Üniversitesi Aıkgretim Fakültesi, Eskişehir, 2004.

Kutluhan, Yılmaz **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması**. Sayıştay Dergisi, Sayı 50-51, 2003, s.77.

Lawrence JauchandGlueck, William **Strategic Management and Business Policy**, New York: McGraw Com, 1989.

Mintzberg, Henry **The Fall and Rise of Strategiz Planning**, Harward Business Review, January-February 1994. (Serdar, 2001, s: 55’den aktarma).

ODTU, **z Değerlendirme Süreci-Stratejik Planlama Süreci**, Ankara,2002.

nder, Berna **Elektronik iş (e-business) kavramının firmalardaki stratejik yönetim uygulamalarına etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

nder, Murat **Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Sektöründe Uygulanması Ve Karşılaşılan Sorunlar**, Türk İdare Dergisi, Sayı: 416, Yıl: 69, 1997.

zcan, Ltfi **Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi rneği**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya 2006.

zdemir, Bülent,**Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,1999.

zdevecioğlu, Mahmut **Anakent Belediyelerinde Stratejik Planlama alışmaları Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Model nerisi ve Anakent Belediyelerinde Bir Araştırma**, İstanbul, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, 1998.

Özel, Mustafa **Liderlik Sanatı**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Özgür, Hüseyin “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, Çağdaş Kamu Yönetimi II, Nobel Yayınları, Ankara 2004.

Öztemel, Ercan **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Adapazarı: Değişim Yayınları, 2001.

P. Musgrave **Planning for the Materiel Management Function**, Hospital Materiel Management Quarterly. Rockville, 12/3, 1991. Strategic 47-51.

Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F., **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Parlak, Bekir Zahid Sobacı, **Kamu Yönetimi**, Aktüel Yayınları Alfa Akademi, 1. Baskı, Bursa 2005.

Peter Senge **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İlideniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 1998.

Porter, Michael E **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Gülen Ulubilgen (çev.), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Serdar, Şeyda **Dengelenmiş Performans Yaklaşımı ve Hoshin Kanri'nin Birlikte Kullanıldığı Stratejik Yönetim Modeli**, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2001

Şentürk, Hulusi, **Belediyelerde Performans Yönetimi**, İlke Yayıncılık, İstanbul. 2004.

Şentürk, Hulusi, **Belediyelerde Stratejik Planlama**, İlke Yayıncılık, İstanbul. 2005.

Öner, Şerif **Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye' de Belediye Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Tak, Bilçin **Stratejik Kalite Planlaması ve Bir Model Önerisi: Hoshin Planlaması**, IV. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 1997. (Çiğdem, 2007, s: 50'den aktarma).

Taş, Hüseyin Cesurhan, **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama**, Türk İdare Dergisi, Sayı: 449, Yıl: 77, 2005.

Thompson Arthur ve Strickland, A. J.,**Strategic Management**, New York: Mc Graw Hill Companies, Twelfth Edition 2001.

Toprak, Zerrin **Yerel Yönetimler**. 6. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 2006.

Torlak, Ömer ve Uzkurt, Cevahir **Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş**, Kamu Yönetiminde Kalite 2.Ulusal Kongresi., TODAİE Yay.No:296. 1999.

Türk Ercan ve Ünsal, Nezir, **Eğitimde Stratejik Planlama El Kitabı**, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ocak 2007.

Ulusoy, Ahmet ve Akdemir, Tekin, **Mahalli İdareler Teori-Uygulama-Maliye**, Ankara:Seçkin Yayıncılık, 2006.

Ülgen Hayri **İşletmelerde Stratejik Yöntem**, İstanbul: Literatür Yayıncılık. 2004.

Ülgen Hayri ve Mirze, Kadri,**İşletmelerde Stratejik Yönetim**, No: 113, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.

Wheelen T. L. Vej. D. Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, PrenticeHall, 2002.

Wright P.,Pringle C. D. ve Kroll M. J., **Strategic Management TextandCases**, USA. 1992.

Yıldırım Selahattin **Yerel Yönetimde Başarının Yolları**, IULA-EMME ve Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayınları, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi 1, İstanbul, 1994. Emrealp, Sadun (1994a); **Yerel Yönetim ve Bilgi Teknolojisi**, IULA-EMME ve Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayınları, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi 12, İstanbul. 1994.

Yıldırım, Ramazan, **59. Hükümet Döneminde Yapılan Belediye Reformunun Kısa Bir Değerlendirmesi**, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 15, Sayı 2, Ankara 2006.

Yurtseven, H. Rıdvan **Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı**, Yönetim Dergisi, Y. 9, Sayı 29: 26-33, Ocak 1998.

Yurttaş, Fatma ve Köseoğlu, Özer **Yönetimden Yönetişime Geçiş Sürecinde Yerel Yönetimler**, III. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, Haziran 2005, [http://www.sbe.sakarva.edu.tr/kongree.php\(01/06/2011\)](http://www.sbe.sakarva.edu.tr/kongree.php(01/06/2011)).

Yüksel, Fatih **Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği**, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Ankara: Cilt 11, Sayı 1, 2002.

<http://karenstitusu.org/tr/makaleler/k-rli-stratejik-planlama/43>. 8. Eylül.2011.

2972 sayılı Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun, md. 6, (18/01/1984 Tarih, 18285 Sayılı Resmi Gazete, Tertip 5, Cilt 23), [http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr\(22/04/2011\)](http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr(22/04/2011)).

5393 sayılı “Belediye Kanunu” , <http://mevzuat.basbakanlik.gv.tr>10.Mayıs.2011.

5393 sayılı **Belediye Kanunu**, md. 21-22; 5219 sayılı **Büyükşehir Belediyesi Kanunu**, md. 12-13.

1982 Anayasası, (09/11/1982 Tarih, 17863 (Mükerrer), Sayılı R. Gazete, Tertip: 5, Cilt: 22),

5393 sayılı **Belediye Kanunu**, md. 33-35; 5216 sayılı **Büyükşehir Belediyesi Kanunu**, md. 16.